



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TÍTULO: “LA FILANTROPÍA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: UNA
APROXIMACIÓN CONCEPTUAL”**

**PAPER PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

ARQ. MISHELLE D. PACHECO MOREIRA

NOMBRE DEL TUTOR:

DR. JEFFREY VIZUETA

SAMBORONDÓN, ENERO 12 DE 2015

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante: Arq. PACHECO MOREIRA MISHELLE DAWN, que cursa estudios en el programa de CUARTO nivel: Maestría en Administración de Empresas, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de paper con el título: **“LA FILANTROPÍA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL”**, presentado por la estudiante: Arq. PACHECO MOREIRA MISHELLE DAWN, como requisito previo para optar por el **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** y considero que dicho trabajo se encuentra listo para presentarse a la Defensa Final.

Dr. Jeffrey Vizueta

Samborondón, Enero 12 de 2015

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

A mi Padre, cimiento de mis fortalezas, guía de mi ruta hacia el éxito, luz y estímulo constante, que me ha permitido culminar los objetivos trazados.

A mi hija por la paciencia y sacrificio de los días que le he hecho falta y por alentarme tan solo con su presencia a seguir adelante cosechando triunfos y alcanzando metas.

Arq. Mishelle Pacheco M.

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGRADECIMIENTO

A mi padre y mi hija por ser los pilares fundamentales en mi vida, quienes me ayudan a superar día a día con su sacrificio y amor.

Al Dr. Jeffrey Vizuela, un agradecimiento muy particular, quien como tutor de tesis, me ha orientado, apoyado y corregido a lo largo de la misma con interés y entrega sobrepasando las expectativas que, como alumna deposité en él.

Arq. Mishelle Pacheco M.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	V
La Filantropía en las empresas familiares: Una aproximación conceptual	VI
Resumen	VI
Abstract	VI
INTRODUCCIÓN.....	VII
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Empresas Familiares.....	1
1.1.1 Definición.....	1
1.1.2 Características	4
1.1.3 Ventajas y desventajas	7
1.2 Filantropía	15
1.2.1 Definición	16
1.2.2 La Filantropía empresarial como ventaja competitiva	18
1.2.3 Filantropía en las empresas familiares.....	20
1.2.4 Motivos filantrópicos de las empresas familiares	23
ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	27
2.1 Análisis	27
2.2 Conclusiones	29
BIBLIOGRAFÍA.....	32

La Filantropía en las empresas familiares: Una aproximación conceptual

Resumen

La intención al realizar este proyecto, es el de estudiar a modo de revisión, los antecedentes, bases de concepto, particularidades, observaciones y experiencias propias que varios intelectuales han elaborado sobre la “Filantropía en las empresas familiares”. Se trata de identificar compendios característicos, estereotipos conceptuales y elementos a discurrir en su ejecución. Para lo cual preparamos una revisión bibliográfica de las formas en que las corporaciones practican la filantropía, qué características tiene, que factores influyen en esta labor y como está vinculado este tema con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Palabras claves: Filantropía, empresa familiar, compromiso social, ventaja competitiva.

Abstract

The aim of this project is to study as a review, the background, base concept, features, comments and my own experiences that several intellectuals have drawn on "Philanthropy in family businesses". It is about identifying characteristic compendiums, conceptual stereotypes and elements to run in its performance. For which we prepare a bibliographical review in the ways in which corporations practice philanthropy, what features it has, which factors influence in this work and how this issue is linked to the National Plan of Good Living.

Keywords: Philanthropy, family business, social commitment, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares tienen actuaciones que deben ser dadas a conocer para que sean apreciadas por la sociedad en la que realizan sus ejecutorias tales como: su interés de continuar con las actividades en las que basan su gestión, la preocupación por que el trabajo que se ejecuta cumpla con todas las expectativas de sus clientes, el involucrarse con el hábitat que lo rodea, en este punto hemos identificado un problema central: ¿Es la Filantropía en las empresas familiares un fenómeno cuya concepción está perfectamente delimitada?. El enfrentar desafíos necesarios de analizar y resolver con celeridad y amplitud de tal forma que permita encontrar metas que permitan aumentar su estabilidad media: la actitud para llevar el paso a la sucesión. Los procedimientos y el entorno, tienen un peso en estos contextos donde la relación familia - empresa es muy estrecha y dan lugar a que intervengan variables que son vastas y complicadas (Barrios, 2008). La empresa familiar es la consecuencia de la elaboración del sueño del o de quienes la fundaron, quienes van progresando y desarrollando acorde a como se dan las circunstancias y escenarios del mercado. Han resistido el paso del tiempo aquellas empresas que han sabido robustecer los apoyos originales sobre los cuales se instauraron: perspectiva, gestión, productos, liderazgo, afinidad, comunicación, filosofía de vida y agrupación y suficiencia familiar (Díaz, 2014).

Según Poza (2005), autor del libro “Empresas Familiares”, estas constituyen del 80% al 98% de todos los negocios en las economías libres del mundo y emplean a más del 85% de la población trabajadora de todo el globo. Pero así mismo, afirma, que en Latinoamérica, entre el 70% y 88% de estas empresas no lograrán llegar más allá de la subsiguiente generación, y esto no es porque obedezca a situaciones externas, sino por la falta de tácticas aplicadas por el ente precursor. Esto se da en razón de que con el pasar del tiempo y el haber logrado el éxito y tener experiencia en la compañía, cree que las soluciones pasadas van a lograr resolver los inconvenientes de hoy, pero no funciona así. Actualmente se trata bastante e incluso hay códigos que asignan el compromiso social para las compañías, esto es un modelo de la actual formativa institucional a nivel mundial, que de cierta forma reemplaza la concepción de generosidad dentro de las empresas, proverbialmente realizado, sobre todo en los estados más desarrollados (Oporto, 2011).

El compromiso humanitario de las pequeñas y medianas empresas (PYMES¹), definitivamente es el de fusionar tanto lo financiero – social - medio ambiente y concertar, obviamente, las metas que trata de conseguir la empresa con la colectividad (Olmedo, 2012). Hay una predisposición a aseverar que la Responsabilidad Social Empresarial es la consecuencia del progreso o avance en lo concerniente al altruismo empresarial, es trascendente precisar que son percepciones diferentes pero que se incluyen en esta situación, ya que, la filantropía es un componente de la RSE² puntualmente en la magnitud de Obligación con la Colectividad planteado por Acción Empresarial (Contreras, López, & López, 2012). La RSE, la inversión en lo social, y el ejercicio de la filantropía son concepciones cuyas metas, consecuencias y origen de estimulación son diferentes, no obstante se encuentran correspondidos directamente. Lo filantrópico está motivado por ideas generosas originando complacencia en el ente empresarial y crea un impacto en la estructura; invirtiendo socialmente existe la perspectiva de obtener logros que beneficien en el breve término, optimizar la imagen de la organización y su perspectiva de impactar es fundamentalmente hacia lo externo si bien interviene dentro de la empresa; a lo inverso, la RSE tiene la finalidad de crear elementos que beneficien a los obreros, familias y colectividad en general, con el propósito de obtener supremacías en términos tanto cercanos como lejanos, consiguiendo una particularidad de vida en la colectividad tanto dentro como fuera de la organización (Taquía, 2007).

La filantropía se resume en las gestiones evidentes que sirven en el cambio para mejora de la existencia de los demás. Al inverso de lo que casi siempre se piensa, no únicamente alcanza a establecerse de forma particular y personal, sino igualmente colectiva. El auténtico sentido de todo esto convive en el impacto verdadero que estas gestiones consiguen obtener en la subsistencia del resto, y esta preocupación es efectiva tanto para los individuos, su entorno familiar, así como para las organizaciones (Tápies, 2010). La tarea filantrópica funciona como una dinámica relación y como forma de obligación para apuntalar la prolongación del patrimonio empresarial que se desea transferir, y suministra que éste sea ejercido de descendencia en descendencia (Chiner, 2010). El contexto de lo filantrópico es mucho más sustancial que el donativo de fondos para fines de interés corriente, se encamina más allá del movimiento de las fundaciones

¹ PYMES (abreviatura de pequeñas y medianas empresas)

² RSE (abreviatura de Responsabilidad Social Empresarial)

y sobrepasa, en su complicación, la enunciación teórica de un tramo no lucrativo independiente del Estado, la organización y la religión y digno de un procedimiento fiscal especial (Rey, 2013).

Es incuestionable que la filantropía se trata de un prodigio tan intrincado como seductor, con extensiones de perfil de la ética, economía, política y la parte social. En momentos, la definición del fenómeno en cuanto a lo filantrópico se realiza desde el contexto íntegro, perseverando en la forma voluntaria creada en provecho del bien poblacional que esté de acuerdo a valores morales tanto caritativos como generosos, de solidaridad y de la aportación cívica; con consecuencias tanto trascendental como perceptibles, y por lo tanto en gran parte no cuantificados (Rey, 2014). En la empresa familiar, la tarea filantrópica posee un beneficio interno que es doble, pues proporciona la unión familiar y asimismo la trasferencia de valores, dos situaciones primordialmente notables partiendo de la segunda descendencia. Otro escenario que es notorio en la acción filantrópica en este prototipo de sociedades es que la disposición concluyente sólo obedece del grupo familiar empresarial, que ni debe ni tiene que dar cuentas a personas u organizaciones sobre la manera en que realiza esta tarea ni sobre los beneficios que la originan (Tápies, 2009).

Es trascendente para un grupo o personas, tener conocimiento de que, la filantropía como una actividad de la Familia consigue y permite robustecer la unión de la misma: La labor filantrópica de las Familias Empresarias a menudo es de la misma manera un instrumento para optimizar las relaciones entre las familias; para suscitar la negociación y el consentimiento; y para tener una comunicación más fluida (Trevinyo-Rodriguez, 2013). La filantropía no está limitada a operaciones de caridad, sino que implica una extensa situación de operaciones con variadas motivaciones, se incluye el comienzo de una transacción o negocio, y/o a su vez ayudar a terceros a conservar, desplegar o establecer un propósito corporativo, la familia implicada con la colectividad es necesaria e importante para promover la filantropía (Trevinyo-Rodriguez & Goel, 2009). La filantropía es un segmento de la táctica de marketing de la compañía para adquirir ingresos (Pava & Krausz, 1996); sirve para operar el contexto colectivo con ideas políticas: para obtener autoridad y legalidad (Moir & Taffler, 2004).

La Filantropía es la manera de devolver algo de lo considerable que poseemos, a la colectividad, por ética, generosidad o por consumir un “contrato social”: preservar los logros de otras partes implicadas o *stakeholders*³ (Donaldson & Dunfee, 1999). Realmente, las medidas filantrópicas no son regidas por una u otra perspectiva, sino por una miscelánea de las motivaciones expuestas anteriormente (Trevinyo-Rodriguez & Goel, 2009). La actividad de la filantropía a nivel de familia-empresa igualmente se ofrece como herramienta de “formación” y “bisagra” entre el grupo familiar empresarial, y el negocio familiar; ya que cuando hay personas que pertenecen al grupo familiar que no demuestran ni poseen interés en “laborar” en la empresa o no cumplen o no son aptos para trabajar y colaborar en forma activa y efectiva en la misma, sin embargo ellos podrían actuar y ser partícipes en unión con los demás componentes del grupo familiar en las acciones de RSE, de esa manera se sentirían útiles, desarrollando sus convenientes acciones y entusiasmos y de esa forma robusteciendo la identidad de la familia (Trevinyo-Rodriguez, 2013).

Las empresas familiares logran altos niveles de intervención en la colectividad cuando se les contrasta con compañías no familiares, colocándose concluyente y específicamente concernida esta condición con el ingrediente familia y el haberse implicado en la empresa. Y, aun sabiendo y conociendo que la idea básica de la empresa debe ser originar ganancias, cuando dialogamos de empresas familiares concurren, separadamente de las utilidades, otros beneficios (Litz & Stewart, 2000). La empresa familiar es un ente creador de fortuna, solidez económica, y prosperidad social en todo el orbe. Pero tiene una particularidad preocupante, que a nivel mundial este tipo de empresas desaparecen o salen de circulación como compañías en un número bastante alto, esto se debe especialmente al reto que simboliza el reunir los diferentes fines y ventajas de los medios que la componen (Díaz, Corona, & Mayett, 2013). Se la define como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares” (Davis, 1983, p. 45), citado en (Barroso, 2014). La empresa familiar es “toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la

³ Stakeholders (proviene del inglés, según R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa).

cultura familiar” (Rosenblatt, De Milk, Anderson, & Johnson, 1988, pág. 211), citado en (Claver, Rienda, & Pertusa, 2004). Las empresas familiares poseen como componente agregado a una compañía tradicional, la intervención de la familia administradora, un dispositivo que crea variables de éxito y deterioro en situación del servicio de los componentes del grupo familiar (Ismodes, 2013).

Se ha cuestionado que es imposible que las asociaciones familiares provoquen el alejamiento de sus trabajadores y colaboradores; normalmente mantienen sus infraestructuras en los sitios en donde se iniciaron; y quienes conforman el núcleo familiar dueños de las empresas regularmente integran o son parte de comités o directivos de centros hospitalarios, centros religiosos, centros de educación u organismos de beneficencia que favorecen a la permanencia y la bienestar de la colectividad en que habitan (Lansber, 1999). Esta acelerada diligencia de filantropía da lugar a una plataforma conformada por un régimen de valores y al mismo tiempo admite un régimen de trabajo substancialmente de voluntariado que involucra significativos fondos, más la recompensa se diría que es un reconocimiento de la sociedad en que se desarrollan y conviven, en forma personal y no económica (Gersick, 2002), citado en (Guibert, 2009).

La filantropía en los negocios de familia se refiere normalmente a las acciones que la familia dueña despliega discrecionalmente y en conjunto con sus caudales financieros y de espacio, para reintegrar a la colectividad una porción de lo que ha absorbido de ella, es decir, que es una acción diferente y autónoma de las gestiones de Responsabilidad Social Corporativa (Chiner, 2010). El mantenimiento de una disposición benefactora por parte de un conjunto de empresas familiares puede dar lugar a que las mismas no sean conscientes de la importancia que implica una orientación de este ideal, en procesos de perfil y legalidad en lo social. De esta manera, podrían estar desperdiciando escenarios para lograr una excelencia en la competencia (Cabrera, Déniz, & Santana, 2005).

Dentro de la historia de las empresas familiares, el altruismo que organizan alrededor del grupo de familias que hacen compañías, se desarrolla en conjunto con los mercados que operan libremente, la fortuna privada, y la composición internacional

(Bonet, 2010). Las decisiones benefactoras privadas se han acrecentado en los actuales períodos de forma específica debido al impulso de una nueva ilustración de compromiso general privada e institucional, llamada filantropía empresarial o filantropía corporativa y que consigue adquirir para las empresas familiares muchos galardones (Álvarez, 2011). Estudios que se han elaborado sobre 192 familias, una gran cantidad de las mismas de tercera y cuarta generación, de las que el 87% tiene una participación de más de 50 millones de dólares para invertir. Comprobaron que “llevar a cabo iniciativas filantrópicas compartidas es una estrategia ya probada con éxito por familias multigeneracionales” (Jaffe & Flanagan, 2012, pág. 22).

Actualmente, un gran segmento del dinamismo filantrópico está dirigido a prestar asistencias a países en que se encuentra en la fase de desarrollo. El apoyo de este tipo enviado por agentes particulares se encausa fundamentalmente a través de las ONG⁴ y las instituciones denominadas fundaciones. Casi siempre, estas últimas contribuyen con capitales de forma permanente, pudiendo de esta manera fomentar proyectos de largo término y, esta condición, consiente proceder sobre la raíz de los problemas. En todo lo que a las ONG se refiere, regularmente si labor se centra en tratar de aplacar el desconsuelo de quienes se encuentran en una situación desfavorable (por ejemplo, cuando ocurren circunstancias como en casos de desastres naturales) y, consecuentemente, estaríamos platicando de acciones con una repercusión a plazo inmediato, no obstante, las situaciones reales son considerablemente más ricas de lo que propone esta categorización. Es hasta la saciedad destacado que la filantropía es una destreza que está mucho más desarrollada en Estados Unidos que en España (y, en la misma Europa, generalizando). Se encuentran muy pocos datos o informes que brinden un examen relativo de la filantropía entre estos países.

Podríamos decir que una sobresaliente investigación, posiblemente, sobre este tema, es el tratado realizado por la Johns Hopkins University⁵, en el cual se explora el compromiso de la filantropía (entre otras situaciones y aspectos que se relacionan con el

⁴ ONG (abreviatura de Organización no Gubernamental)

⁵ Estudio dirigido por Lester M. Salomón y culminó en el libro *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Vol. 2 (Salomón, Lester M., Sokolowski, S.W., and Associates; Kumarian Press, 2004).

tercer sector en mención) en un conglomerado de 36 países. (Curto, 2012). El progresivo entusiasmo que se da lugar por la filantropía es, en buena parte, un resultado de la vertiginosa instauración de riqueza a través de los tiempos recientes y de su diferente repartición. En la actualidad a través del mundo llegamos a contar aproximadamente con 691 multimillonarios, y en número de 388 han logrado esa fortuna por ellos mismos. La propensión al aumento de los donativos no se circunscribe sólo a los Estados Unidos, en el cual los filántropos continuamente han mantenido un rol preponderante (Bishop, 2006).

En Europa, la cantidad de fundaciones benefactoras ha elevado su número en forma considerable, y es relevante considerar que es usual que ciertos financistas que se han convertido en personajes muy ricos de forma extraordinaria, dispensen gran parte de sus ingresos para fines de beneficencia. Otro rango de mucha importancia para el impulso naciente de la filantropía es el interés de quienes la practican, en invertir su patrimonio de modo empresarial en complicaciones que conmueven a la sociedad, a nivel tanto global como regional. Los filántropos en nuestros días dialogan de «inversión social», «filantropía por proyectos», y «empresa social». La nueva perspectiva de la filantropía gira en torno de las iniciativas a nivel social, la cual es muy sensible al mercado, se apuntala lógicamente sobre la tecnología moderna, e involucra la inmensa disposición del sustento económico del donante. La filantropía a cruzado las fronteras y es ya un escenario real en la Unión Europea, y los Estados quienes como miembros la componen, han solicitado a la Comisión Europea una coordinación más amplia en el plano de los gravámenes directos, para optimizar el trato fiscal en todo el territorio que compone la Unión Europea⁶ (Barlinska, 2008)

En Estados Unidos, existieron grandes financistas que tenían los recursos y el volumen de acción ineludibles para reinventar la filantropía, hablando de los comienzos del siglo XX, hay personajes que podemos destacar sin lugar a dudas como figuras prominentes a John D. Rockefeller Sr. y Andrew Carnegie, los mismos que no sólo

⁶ Base de datos europea de donaciones a través de fronteras (www.givingeurope.org) proporciona a los donantes, intermediarios y beneficiarios información concreta, prácticas ejemplares y soluciones relacionadas con la donación a través de fronteras tanto de la Unión Europea como transatlánticas, con el fin de ayudarles en el cumplimiento de sus intenciones filantrópicas.

crearon la fundación *grant-giving*⁷ actual, sino que concibieron de ella la herramienta de un nuevo arquetipo de filantropía, técnica y metódica (científica hablando en términos de la época) y en gran progresión (al por mayor), que se planteaba detener de raíz los inconvenientes que afrontaba. Carnegie, además, con su doctrina a favor de una filantropía en vida y su pensamiento del capitalista como regente guardián de la fortuna de la sociedad, y con su prototipo de conveniencia con su doctrina filantrópica, favoreció a apuntar la perspectiva de que un buen capitalista ha de ser de la misma manera un gran filántropo, y que sólo son dignos de los más caros distinciones quienes, a continuación de triunfar en la organización, tornan a la sociedad una gran fracción de sus patrimonios por el conducto de la filantropía. Pero las creaciones de Rockefeller y Carnegie en el área de la filantropía vinculaban con una costumbre ya absolutamente estable de uso de los establecimientos sin ánimo de lucro comenzando en el ámbito de la sociedad civil para efectuar proyectos públicos. (López, 2008).

Según Acurio (2010), en el Ecuador el 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares. Se estima que para las PYMES, el porcentaje de empresas familiares sobre el total bordea el 90%, y para el caso de microempresas es, casi por definición del 100%. En suma el 89% de las empresas del Ecuador son familiares. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. La riqueza generada por las empresas familiares representa el 51% del PIB⁸ (p. 35)

La filantropía, que de acuerdo a la Real Academia de la lengua española, es el “amor al género humano”, está muy debatida por numerosas causas. No obstante, nadie en su íntegro juicio obtiene contraponer a que quienes tienen capitales económicos en demasía, que contribuyan con parte de ellos a las inmejorables causas que imaginen y que, en

⁷ Grant-giving (proviene del inglés, se define son instituciones sin ánimo de lucro. Dotadas de un fondo de capital, generalmente a perpetuidad, que es invertido de manera prudente en los mercados financieros para generar un flujo estable de ingresos para financiar sus actividades, y gobernadas por un consejo directivo de patronos que generalmente ejercen sus funciones de manera voluntaria y sin retribución; las fundaciones grant-giving son la gran invención institucional de la filantropía norteamericana del siglo XX, basándose en las siguientes referencias: Mark Dowie (2001), Joel Fleishman (2007), Kenneth Prewitt (2006), James Allen Smith (2001) y Elizabeth M. Lynn y D. Susan Wisely (2002).

⁸ Producto Interno Bruto.

ciertas situaciones, pretendan invertir la espantosa diferencia que existe. Más la circunstancias ha expuesto que muchos ciclos esa filantropía es únicamente un disfraz para eludir impuestos, ya que numerosas de las donaciones de ciertos filántropos y sus corporaciones llegan acompañadas con el pedido o solicitud de un documento que confieren los miembros receptores, donde consigna que son supeditados a indemnizar dicho donativo en la liquidación de sus impuestos, y deben ser las jurisdicciones fiscales las que poseen la autoridad de ejecutar esos resarcimientos. Por tal motivo, hay que observar con mucho detenimiento la forma de actuar de dichos filántropos acaudalados, los mismos que habitualmente poseen sus propias fundaciones a las que conceden parte o todo su capital y, en la mayoría de las ocasiones, se trata exclusivamente de eludir al fisco, a pesar de que en diversos países, como en México, sufragan sumas grotescas, en base de lo que captan o ganan (Del Val Blanco, 2012).

Una manera que llama la atención y es curiosa de razonar es la filantropía que suele ejercitarse con mucho libertinaje en países como Panamá, Liechtenstein, las islas Caimán y más paraísos fiscales, unos cuantos de ellos dependientes del Reino Unido, Estados Unidos, Nueva Zelanda u Holanda. Las fundaciones son para estos feudos filántropos un componente más con el que cautivan los dineros de otros países y de esta manera forjarse una economía próspera. A cambio, procuran preeminencias fiscales y total obscuridad (Atares, 2002).

La Filantropía en las empresas familiares está vinculado con el Plan Nacional del Buen Vivir, basándose en un estudio se constató que el 70% de las empresas y entidades gubernamentales ecuatorianas, piensan que el marco legal es propicio “en algunos casos” o “completamente favorable” a la Responsabilidad Social (Torresano, 2012). De esta manera se aprecia que esto sería un reflejo de los esfuerzos cumplidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV⁹), Entre las decisiones promovidas se circunscriben los sellos “Hace Bien” y “Hace Mejor” del Ministerio de Coordinación de la reducción, Empleo y Competitividad, que certifican a las empresas

⁹ PNBV (abreviatura Plan Nacional del Buen Vivir)

que cumplen con la ley, así como a las que transitan más allá y constituyen discernimientos de responsabilidad social dentro de su cometido (Yturralde, 2014).

El Plan Nacional para el Buen Vivir, representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años. Este Plan, debe convertirse en un documento tan práctico como un mapa, con directrices muy claras para evitar que nos extraviemos en el camino o nos aventuremos en una ruta no trazada que nos lleve a un despeñadero (Secretaría Nacional, 2013, p. 14).

El tema de la filantropía realizada por las empresas familiares converge en los conceptos de “Sociedad solidaria”, que se refiere a la comunidad de acción está en el corazón de los proyectos democrático-republicanos. Parte del siguiente postulado humanista: “Yo te doy porque tú necesitas y no porque pueda obtener un beneficio a cambio” (Secretaría Nacional, 2013, p. 25). Potenciar la cooperación, la solidaridad y la fraternidad, es fundamental en una sociedad que quiere recuperar el carácter público y social del individuo. Se trata de forjar ciudadanos y ciudadanas que reconozcan las necesidades y los intereses de los otros, que acepten la justicia y la ley, que respeten las instituciones, que legitimen el principio de la redistribución de la riqueza y que promuevan la igualdad social. Se busca erradicar el principio de desarrollo personal y egoísta, característico de una sociedad de libre mercado, bajo el principio de que las personas no solo tienen derecho a la vida, sino a una vida compatible con la dignidad que nos iguala como personas y la “Sociedad corresponsable y propositiva” que corresponde al atributo social para lograr un determinado fin o responder a una situación específica. Refleja una actitud propositiva y de compromiso comunitario para dar respuesta a situaciones importantes para la comunidad, pero también para frenar y erradicar situaciones que la lesionan. La corresponsabilidad es opuesta al individualismo y al silencio cómplice. Si todos y todas asumimos corresponsabilidad de nuestro destino como sociedad, abandonamos la actitud pasiva de esperar que el Estado y sus instituciones resuelvan todas nuestras necesidades. La corresponsabilidad construye una cultura ciudadana que garantiza nuestros derechos y genera una actitud colectivamente responsable, para cumplir también con nuestras obligaciones. Es el justo equilibrio entre

la responsabilidad del Estado, las instituciones y los ciudadanos. Una democracia viva e intensiva, simétrica entre ciudadanos y organización política, exige una renovación de la política individual y colectiva, ambos criterios vertidos por el gobierno ecuatoriano. Esta acción social abarca la mayoría de postulados enunciados en el PNBV (Secretaría Nacional, 2013)

El objetivo general del proyecto es el de analizar las variables que hacen de la filantropía un factor importante en la empresa familiar, los objetivos específicos en los que basaremos la propuesta se centrarán en realizar una revisión bibliográfica de la filantropía en las empresas familiares elaborado por diversos autores, identificar las características de la filantropía que realizan las empresas familiares y determinar qué factores influyen en la labor filantrópica que desarrollan las empresas familiares.

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresas Familiares.

1.1.1 Definición.

La empresa familiar es una estructura intermediada y manejada por dos o más componentes de una familia con la finalidad de que la compañía permanezca en posesión del grupo componente familiar (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivares, 2009). Hay situaciones en las que se puede llamar o entender como empresas familiares: a) Una estructura intervenida en forma mayoritaria por los integrantes de una familia pero que no es manejada por quienes la conforman, b) el ejercicio de una empresa transnacional de gran magnitud controlada por componentes de un grupo familiar de la localidad, c) una organización manejada y controlada por dos ejecutivos que no tienen ningún lazo de familia pero que sus hijos laboran en dicha organización, d) una empresa cuyos dueños son dos personas muy allegadas que se tratan como si fueran familiares o hermanos del alma (Belausteguigoitia & Belaustegui, 2004). Una empresa familiar coexistirá como empresa de esta índole, cuando la mayoría de los accionistas con voto estén dentro del grupo familiar que la controle, esto incluye a quien o quienes la fundaron, y que esperan delegar la organización a sus herederos. Los términos empresa familiar, compañía familiar, compañía propiedad de una familia y compañía controlada por una familia se usarán sin distinción según se desarrolle este libretto para representar a empresas familiares (Corporation, 2011). Se piensa en empresa familiar al momento en que se ha reconocido que en ella concurren cuando menos dos épocas generacionales de un grupo familiar y que además este lazo ha poseído un predominio en el manejo de la compañía y además ha estado tras los objetivos y beneficios de quienes la componen o pertenecen al grupo familiar (Donnelley, 1964), citado en (Fernandez, 2013).

Concebimos que es una empresa familiar al negocio donde se visualizan tres situaciones diversas, la del grupo familiar, la empresaria y la relacionada al movimiento productivo; que interactúan entre sí desde los diferentes objetivos que desean o piensan (Antognolli, 2007). Es aquella en la que la pertenencia y mandato de la compañía se encuentran en los familiares, y en que su ideología se desenvuelve con una especial inspiración de expansionismo y prolongación por quienes son los componentes de la organización (Martinez, 2009).

Es la que está manejada y controlada por el grupo integrante de una familia o por un parentesco familiar. La familia como ente realiza un control efectivo de los procedimientos a causa de que ostenta más del 50% de las acciones o dado que componentes del grupo familiar desempeñan puestos significativos en el *management*¹⁰ (Leach, 1993). Usualmente, se asocia con alguna asiduidad a las EF¹¹ con las compañías chicas y escasamente profesionalizadas, cuando lo que en verdad las delimita no es su dimensión ni la característica de la gestión que la directiva despliegue, sino la situación de que “la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia” (Dodero, 2002, pág. 1).

La destreza de armonizar empresa y familia sobrelleva a afrontar día a día dos concepciones que, aparentemente, son incompatibles: el Amor y el Dinero. Más no hay nada más lejano a la situación real. La conducción de dos elementos tan distintos y complicados a la vez, la empresa y la familia, cambian las estratagemas de cometido en un auténtico arte que hace una mezcla de creatividad, estilo y perspectiva para dar una respuesta a la necesidad que involucra el participar de las labores con los familiares más cercanos. El primordial inconveniente con este arquetipo de corporaciones es que a veces dan por hecho que las relaciones familiares es a las que les corresponden el dominio en la organización. En otras palabras, transportan a lo formal de una estructura técnica, lo informal de la familiaridad. Con el pasar del tiempo, el incremento del régimen familia-empresa-propiedad demandará una relación más profesional, en la que será ineludible la atenta atención de las reglas que predominan en este juego tan complejo. Una Empresa Familiar perfecta sería la que le avala a cada uno de sus integrantes el contexto inmejorable para su perfeccionamiento completo, tanto en la situación económica como en el moralista y el afectuoso (Salazar, 2005).

Según Bermejo (2010), “Una empresa familiar es aquella en que la familia fundadora posee una participación significativa de su capital, aquella que le permite ejercer el poder, además, generalmente, la familia participa activamente en la gestión mediante la incorporación de algunos de sus miembros a los órganos de gobierno, y, frecuentemente a posiciones

¹⁰ Management (proviene del inglés, su significado es gerencia)

¹¹ EF (abreviatura Empresas Familiares)

directivas, y como fin último, tiene un deseo de continuidad compartiendo unos valores, pues aspira a desarrollar en el futuro un proyecto empresarial bajo su control”.

Empresa familiar, es una organización en la que su dirección y pertenencia está en jurisdicción de una o más familias, y en la que, aún, no se ha reconocido, considerado y establecido las interacciones entre los integrantes del grupo familiar y la organización de la cual son dueños, por lo que es frecuente que coexistan “trampas o confusiones” que dan lugar a restarles competencia (Scerpella, 2006). La empresa familiar es una aquella sociedad de comercio en la que la posesión mayoritaria del dinero y la intervención en la administración y/o en la misión de la compañía está en forma mayoritaria en posesión de un grupo familiar, que infunde a sus participantes una forma de semejanza a través de la sabiduría familiar y la disposición de persistencia (Garzón, 2012).

Para Burin (2010), EF es: "Aquella cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una o más familias". Lo que determina, en aquel momento, la clase "EF" es la posesión y la administración, no la dimensión del emprendimiento. Expresamos esto ya que, generalmente, se relaciona la concepción de EF con pequeños dispositivos productivos y poco o nada profesionales. Las empresas familiares componen al día de hoy la plataforma del régimen mercantil de libre empresa, son el principio generador de gran parte del empleo en nuestras colectividades y establecen un dispositivo de coherencia social. A no dudarlo son la plataforma que sustenta a nuestro régimen productivo y financiero, compendios fundamentales en la instauración de empleo y capital en nuestra colectividad (Gallego, 2012).

Corona and Tellez, (2011), ofrecen la consiguiente enunciación genérica y muy comprensiva de lo que es una empresa familiar:

Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de

fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia (p. 795).

La empresa familiar se identifica por la presencia de una tradición y un dominio económico que es habitual a los integrantes de la familia empresarial así como la intervención y el involucrarse de ésta en el trabajo y la dirección de la empresa familiar. Esto favorece al perfeccionamiento de una erudición, unos dogmas y virtudes participadas por todos quienes componen el grupo familiar, el proceso de una intrínseca e insondable identidad particular con la familia y con la organización. A la par promueve el anticipado proceso de posibilidades de estipendios de pertenencia sobre la organización así como de los derechos de asociación a la misión y a la dirección. A más de esto, la participación directa de los integrantes del grupo familiar en la organización familiar igualmente estimula la transposición de roles entre los componentes de la familia, la posesión y la compañía (Güenaga & Riva, 2011).

1.1.2 Características

Según Guerrero (2001), las características de una Empresa Familiar son de tres géneros: 1) En relación a la pertenencia: Un significativo segmento de la misma pertenece a una familia, la que conserva el dominio y el manejo del movimiento institucional; 2) Con relación al poderío: Los componentes de la familia se encasillan en los puestos directivos de la organización o en puestos que toman decisiones de importancia en el seno del orden directriz; 3) En lo que respecta a la continuación: el hecho de ser familia, involucra un componente de sucesión, en este proceso es identificable, si en la organización, se encuentran participando integrantes de una segunda generación del ente familiar, como un ejemplo pondríamos a los hijos del precursor de la empresa

Existen también versiones de personajes como (Moreira & Bortoli, 2007), citado en (Zorzanelli, 2011), para quien las características de las organizaciones familiares son: 1) En que las decisiones se fundamentan en situaciones emotivas: no obstante no es una habilidad solo de los dirigentes de las sociedades familiares a realizar disposiciones apoyadas en las condiciones emotivas, a costas de lo sensato, los lazos sanguíneos dan lugar a ser un componente muy apreciado. La interrogación es cómo conservar la perspectiva y ser

profesional en instantes importantes cuando la medida a realizar atañe en forma directa con un componente del núcleo familiar ya sea este el hijo, el hermano u otro ente familiar muy estimado y querido; 2) Problema en la descongestión: los conflictos y las formas de compromiso obligatorio de los precursores, añadido esto con la presencia de entes que colectivizan con todo este estrés en el período de la instauración y el fortalecimiento de la organización, en asistencia de la concentración del poderío. Con el devenir del tiempo, esta habilidad pasa a ser una particularidad de la cultura corporativa, que establece un impedimento que hay que saber superar en el momento que se realice la sucesión y por lo menos enfrentar a la nueva disposición de servicios, lo que demanda de presteza y aplicación en el devenir diario-organizacional; 3) La probidad y la entrega como razonamientos para utilizar recursos humanos: la predisposición es recompensar las horas de labor, la entrega de los que arrimaron el hombro para montar la compañía, fundamentar las disposiciones en estos juicios para el proceso y los aumentos salariales, en base de las eventos destrezas demandadas por los mercados; 4) La confianza recíproca: esta peculiaridad está concernida con la posibilidad de tener posiciones estratégicas. El temor lleva a la nominación de personal de confianza, para tratar lo referente a los requerimientos para tratar lo referente a las competencias dentro de la organización. En escenarios en las que las dos particularidades están ordenadas, no instituye un inconveniente, pero de no ser así, podrían complicar la situación; 5) Presencia de problemas: los problemas se originan entre las diferencias generacionales, ya que los precursores se rigen por la experiencia adquirida en la práctica diaria, en cambio la generación actual fundamenta su accionar por las practicas estudiadas y aprendidas. La predisposición del precursor es desconocer las complejidades entre los familiares ya sean estos hijos o primos, no hacer vida social mucho tiempo con sus respectivas familias, para consagrar todo el tiempo posible a la organización o pretender que serán competentes para arreglar los inconvenientes en lo posterior. Estos problemas son más perceptibles y se convierten en aprietos en el período que se produce la sucesión; 6) Perfil = perfil triunfante sucesor: la predisposición de quienes llegan a ocupar puestos a nivel direccional, es pretender que el mejor y el exitoso nivel de gestión es la suya, fundamentando esta afirmación en la "elección" de su beneficiario, en la realización de este cometido, no valoran ni tienen en consideración el distinto contexto y "adaptación a las necesidades estructurales y estratégicas de la empresa" (Moreira & Bortoli, 2007, pág. 28)

En cambio Acurio (2010), nos dice que las empresas familiares son portadoras de algunas particularidades suscitadas de su propio entorno, entre las que podemos mencionar: 1)

Correlación entre pertenencia, familia y organización, estos componentes son los sub métodos del patrón de los tres módulos que se describen a los términos y razonamientos, alcanzados para realizar la distribución de la participación de la organización entre los familiares y la inscripción de accionistas dirigentes ya sean de la familia o no. Cada componente del grupo familiar desempeña un rol, o puede desempeñar dos o más al mismo tiempo, entre la correspondencia de pertenencia, familia y compañía, pues logra ser al mismo tiempo que familiar, dueño y trabajador. Los componentes de una empresa familiar se desplazan no sólo a la generación original, sino inclusive dos o tres generaciones posterior a la fundadora; 2) Las formas de cultura, cada organización tiene su adecuada cultura, a saber, un sinnúmero de virtudes que se comparten y que pauta la actuación de las personas que componen la estructura. Las compañías familiares son formaciones ordinariamente obstinadas a cambiar, dado que poseen un régimen de dogmas y bienes vigorosamente registrados, en el que tiene específica preeminencia la actuación de los componentes de la compañía en consagrar todo lo excelente que puedan entregar para que la organización se conserve, se desarrolle y tenga un crecimiento, la unión que prevalece entre ellos, que les concede una sorprendente posición para enfrentar la toma de disposiciones. El régimen cultural muchas veces se instituye en la plataforma sobre la que se afirma la superioridad profesional de la empresa familiar, que le consiente adueñarse de un excelente ambiente competitiva en el mercado; 3) Cabe anotar que en las empresas familiares, la relación que se da entre pertenencia y misión de la compañía, se obtiene como derivación una gran estimulación hacia la realización del trabajo. El dueño y creador de la empresa transcribe en la misma los bienes y virtudes que se encuentran en su entorno familiar, y aspira optimizarla y experimentar con ellos de tal forma que pueda legarles a quienes lo preceden en las mejores circunstancias; 4) El posicionar la organización, y el perfil de marca, en el asunto de las empresas familiares, no tiene exclusivamente consecuencias a nivel de la correlación de la compañía con el mercado, sino que quien entra en escena es la imagen de la familia, y como resultado, el de quienes conforman la empresa; 5) Anexión de componentes de la familia a la organización, las EF se diferencian porque muchos de sus miembros laboran en ella, y no únicamente las parentelas inmediatas, sino aquellos no tan cercanos, a más de las amistades y recomendados. Regularmente prescinden de la agregación de gente ajena al entorno familiar, a la empresa, son negativos en lo posible a quienes aspiran a cargos principales o directrices. En ciertas circunstancias los cargos se asignan sólo por ser familiares desechando la profesionalidad y capacidad que debe tener quien asuma dicho cargo. La familia constantemente tiene una gran intervención internamente en la compañía ya sea laborando dentro de la misma o desempeñando puestos a nivel de dirección, con intervención activa o no;

6) Niveles de competitividad de los componentes de la compañía, en muchas ocasiones se producen pugnas por el dominio, entre la persona que lo detenta, y sus familiares. Además tiene mucho que ver las instancias a las que haya llegado en cuanto a preparación académica de los familiares que detentan cargos de relevancia dentro de la empresa y que podrían ser en un momento dado, apocados por personal no perteneciente al grupo familiar. Para ciertos integrantes de la familia, solo por ser parte de la misma, se creen con la potestad y la preparación para administrar la compañía, el hecho de que una organización este dando sus primeros pasos y recién se haya formado, se debe estar preparado para hacerla surgir, con solo ser dueños no se tiene el aval de que se es capaz de administrarla; 7) Desarrollo de Continuidad, que es un asunto complicado que incluye al negocio y a casi todos quienes integran la empresa “familiares, accionistas, directores y gerentes, empleados, proveedores e incluso la comunidad vecina a la empresa, entre otros” (Acurio, 2010, pág. 21), que en muchas ocasiones lleva mucho tiempo y demanda disposición de especialistas, habilidad, criterio, consagración, organización y compromiso y responsabilidad de quien funge como cabecilla de la organización. No es fácil ni se efectúa en pocos días. Es un gran compromiso que corresponde posesionarse el apoderado, y en la mayoría de los casos, en sociedad y concierto de su esposa y familiares, ya que esto será consecuencia de lo que se obtenga, y obedecerá la continuación triunfante de la compañía y la posterior armonía en la familia. Un asunto de continuación es el escenario más complejo por el que debe de pasar una organización familiar. Numerosas ocasiones la persona que fundó la empresa no está dispuesto para dimitir su compañía y retarda el proceso, no obstante constantemente confía en que se dé la continuación, pues no por gusto ha batallado por ella. Una de las razones primordiales que tienen incidencia en la eliminación de las empresas familiares son los problemas en los procesos, especialmente porque se tiene que saber elegir a quien será nombrado como sucesor. Esta situación demanda que se planifique con antelación y de la forma más apropiada, para que la organización no adquiera peligros de desaparecer.

1.1.3 Ventajas y desventajas

Para Leach (1993), el significado de propiedad que asume la familia hacia su organización, se revela en un conjunto de condiciones específicas y efectivas que logran valoración, para suministrar a la agrupación una significativa superioridad de competencia, estas prerrogativas son: 1) Compromiso, quienes crean o fundan una organización comercial, en determinado momento sienten un entusiasmo que se convierte en pasión, ya que este ente

es producto de su creación, su espacio, la nutren, promueven su avance y para la mayoría, el negocio se convierte en su vida misma. Esta práctica se introduce en la cotidianidad, con entrega y responsabilidad lo cual deriva en una coparticipación de compromiso en los demás integrantes del grupo familiar, y esto significa que tal actitud se convierte en una aportación para la superación de la organización. Logrando de esta manera que compartan y sientan que tienen un compromiso de la familia o con la familia. Ese fervor del núcleo familiar despliega un enlace agregado que se refleja en ser leal a la causa emprendida reflejándola como un impulso en las labores; 2) Conocimiento, las compañías familiares poseen una adecuada forma de realizar las actividades, una habilidad exclusiva o un *Know How*¹² productivo que no tienen sus competidores. Son sapiencias inteligentes que se preservan internamente en el núcleo de la familia, a lo mejor son situaciones que se mantienen secretamente para realizar las actividades dentro del negocio. Los descendientes ya están al tanto y conocen de estas situaciones; 3) Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero. La flexibilidad en ocasiones puede presentarse en cualquier momento, en que las exigencias de trabajo requieren que se incremente el tiempo que se necesite, en las ocupaciones y terreno que sea requerido, de la misma manera en la administración del dinero. Esto permite una situación de acomodo a los cambios en el contexto interior y exterior; 4) Planeación a largo plazo, las sociedades familiares habitualmente son muy eficaces en cuanto a planificar en términos de tiempo mayores, corrientemente hacen planes cuyas metas se fijan en periodos de diez a quince años. Cuando una persona emprendedora que comienza una empresa, la realiza especulando en que va a mantenerse lo bastante en el negocio, de tal manera que logre satisfacer las privaciones propias de su entorno familiar en el transcurso de su tiempo de vida; 5) Una cultura estable, habitualmente las situaciones al interior de una compañía o sociedad, necesitan de una dilatada etapa para desenvolverse y consolidarse, de la misma manera que los métodos de labores y las reglas de conductas de procedimiento. Una conducción exageradamente inalterable puede ser delicada y trastocarse en un método aislado; 6) Rapidez en la toma de decisiones, en una empresa familiar, frecuentemente los compromisos constan muy notoriamente puntualizados, y el asumir medidas se enfoca en unas cuantas personas definidas. El mando podría residir entre familiares como la persona que fundó el negocio quien a su vez es el dueño del mismo, su cónyuge, descendientes y parentelas más inmediatas. Quienes podrían ser de ayuda a que las medidas emanen prontamente, ya sea en forma positiva o negativa; 7) Confiabilidad y Orgullo, en la

¹² Know How (proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de un tarea específica)

empresa familiar concurren bases consistentes y que generan confianza lo cual es apreciado en el mercado, (la mayoría de las personas que fungen como consumidores y quienes hacen de consignatarios escogen hacer transacciones con quien es conocido y les inspira una gran confianza). Quienes dirigen y conducen empresas familiares normalmente están muy orgullosas de su organización.

Según Leach (1993), las sociedades familiares asimismo son proclives a resistir deterioros fuertes y de magnitud. La mayoría de las complicaciones provienen de los apremios ineludibles que a menudo surgen entre los valores de la familia y la empresa, podemos nombrar: 1) Rigidez, los modelos de conducción, muy enraizados, pueden delimitar gravemente las operaciones de cambio que a menudo demanda el mercado e imposibilitan la actividad de la corporación en lo posterior. Es muy usual que la manera de hacer las cosas sea repetitiva en un lapso de tiempo bastante grande. Se nota cierta duda a realizar los cambios, debido a que el mismo llega antecedido de un lapso o espacio de desorganización y una sucesión de problemas que ciertamente no se desea tener; 2) Desafíos comerciales, los retos en el comercio que aquejan especialmente a las empresas de orden familiar, se podrían encasillar en tres clases: renovación de las prácticas antiguas, conducción de las evoluciones y aumentos de capital. En el tema de la evolución, un hijo sucesor podría suponer que la maniobra debe tener un cambio para ser eficaz y esto daría lugar a que se produzcan apremios que no solo perturban la acción familiar sino la manera en que funciona el negocio; 3) Sucesión, el movimiento de una descendencia a otra en un ente familiar empresarial y la variación que se produce en éste al cambiar de líder, es un paso que regularmente se traspone con aprietos más que todo cuando se demuestran sapiencias y destrezas. El progenitor podría manifestarse ambivalente con relación a la persona que lo va a reemplazar, la organización y su futuro están supeditadas al éxito de la negociación en este componente; 4) Conflictos emocionales, en la sociedad familiar, el tema sentimental es una forma de principios, en la que predominan la cooperación y la honestidad. En la organización asociativa, respaldada en el trabajo, reinan el beneficio y las consecuencias. La empresa familiar es una fusión de estas dos significativos rasgos, lo que forja problemas; 5) Liderazgo y Legitimidad, un inconveniente significativo vigente es la acción del liderazgo, más aun cuando ninguna persona al interior de la familia, está capacitada o acreditada para ocupar el puesto en la organización, cuando llegue el período de traspaso del poder a la generación que le sucedería en el cargo, y sobre quien recae el compromiso de posesionarse y transferir el liderazgo a quien represente a la siguiente generación.

De acuerdo a Vadillo (2014), es trascendental para los líderes de estas organizaciones estar informados de que poseen extraordinarios privilegios. La tarea de la orientación de su conjunto inmediato contendrá en aquel momento, gestiones que admitan sortear los quebrantos y los efectos que estos produzcan, al igual que sacar provecho de las situaciones ventajosas, como por ejemplo: 1) Cuentan con valores claros, es frecuente distinguir que los valores morales y espirituales de la familia se transportan a la compañía familiar. Lo cual instituye uno de sus importantes baluartes, es decir complementan la identificación en esta caso insuperable.; 2) La dirección tiene autoridad total para tomar decisiones. Los quebrantos “burocráticos” de las compañías transnacionales o de los gremios o corporaciones grandes se suceden debido a la diversidad de asociados y/o a la figura de su disposición de estructura organizativa. Una organización familiar es mucho más rápida y su administrador tiene gran autonomía; con ello, obtiene supremacía en relación a aquellas que no lo son; 3) Hay una clara tendencia a pensar en el largo plazo. Como resultado de que el mayor interés de los precursores y aún de quienes los suceden es la prosperidad de la familia, las medidas se ejecutan más especulando en lo posterior que en la utilidad que se obtenga rápidamente o en corto tiempo; 4) Para la dirección es importante un ambiente de armonía. Partiendo de que la forma de pensar de la familia administradora se introduce a la empresa, la conformidad que se gestiona en la familia, se traspasa igualmente a la empresa, se incluye al personal que labora en la misma, a sus clientes y a quienes los proveen.

De igual manera, según Vadillo (2014), es significativo que los dueños asuman claramente que las compañías familiares poseen ciertas situaciones de desventaja con relación de las empresas que no son familiares: 1) La relación familiar puede entorpecer la operación. Hay cierta dificultad para prescindir, en el término de las horas de trabajo, de las necesidades de la familia, con sus problemas, simpatías e inclusive con sus preferencias y salvedades; 2) El trabajo puede generar problemas de familia. No solo las situaciones que se dan debido al trabajo perturban las forma de llevar las relaciones familiares; es habitual que se den complicaciones aún con familiares que no trabajan en la empresa, por muchas y diversas razones, como aquellos asuntos, en que parentelas no implicados de una forma directa con la parte laboral, tratan de involucrarse, por ejemplo: un familiar que no es empleado o que es cesado; una prestación que no le es otorgada, etc.; 3) No se tratan abiertamente todos los temas. Los directivos, especialmente los fundadores asumen la predisposición a tomar sino todas, la mayoría de las disposiciones, ya que así lo han realizado continuamente, con resultados la

mayoría de los casos, buenos. El rango de intervención, en la mayoría de los asuntos, es verdaderamente pobre. El mando es muy dinámico y como resultado la comunicación se despliega de una manera que no es franca y abierta, con lo que, la eficiencia de la empresa no da lugar ni consiente un conveniente desarrollo; 4) Hay pocas posibilidades de discutir. Quien está al frente de la institución habitualmente está al tanto en forma detallada de la empresa, especialmente si es el precursor, razón por la que, sumado a su innegable deseo de que todo salga de la mejor manera, termina creyéndose de que solo él tiene la sabiduría y el conocimiento para dirigir dicha organización. Esta condición, de muchos administradores y directivos, no favorece la labor en conjunto, el buen ambiente de trabajo, las correlaciones y, desde luego, los efectos destacados.

Para Treviño-Rodríguez (2010), comúnmente, de las empresas familiares se piensa que tienen una insuficiente organización y escasa profesionalización, con técnicas defectuosas y organizaciones muy débiles estructuralmente que impiden el desarrollo y la evolución de las mismas y con estos esquemas de formación puedan subsistir en un área mercantil de gran demanda, pero notamos que la mayoría de ellas algo deben estar concibiendo de buena manera, con el surgimiento de: 1) El involucrarse los componentes de la familia implicados con el propósito empresarial de la misma. 2) Aspiración de persistir en mantener el legado familiar. 3) El sentido unión y de pertenencia del grupo familiar. 4) Colocar el todo precedentemente al yo. 5) Probidad, responsabilidad, labor ardua, perspectiva a prolongado término. 6) Ser comunicativo, influir confianza y ser transparente. 7) Considerar que la jerarquía es la jerarquía: con objetivos precisos y concretos. 8) Sabiduría familiar participativa.

Asimismo, según Treviño-Rodríguez (2010), en momentos en que en la familia no existe una meta entre todos, las ventajas enumeradas pueden constituirse en su conjunto como menoscabos en la empresa. Resumiendo, de no existir metas de logros comunes, esta disociación provocara poco o ningún compromiso de parte de los componentes del grupo familiar, el mismo que se observará agravado por la poca o ninguna información, la disminución de la seguridad y la carencia del proyecto familiar. Los factores que se involucran como desventajas serian: 1) Componentes del grupo familiar que se enrolan en el proyecto buscando una fuente de trabajo, pero que no se sienten identificados con el proyecto que quiere llevar a cabo el grupo familiar empresarial. 2) Grupo de personas que no muestran el mayor

interés por el desarrollo y la implementación a futuro del negocio familiar, mostrándose como socios indiferentes. 3) Disociación del grupo componente de la familia. 4) Lo contrario, colocar el yo previamente al todo. 5) Darle poca o ninguna estimación a lo realizado, y el costo involucrado para alcanzar el legado familiar. 6) Problema de beneficios, la envidia y la desconfianza. 7) Carencia de Valores que propician conflictos encontrados, insuficiencia del conocimiento familiar o falta de cultura.

En cambio, para Güenaga & Riva (2011), las ventajas de la empresa familiar son parte de la particularidad sobresaliente que diferencia a un grupo mayoritario de las empresas familiares es el clima único que concibe una situación de propiedad y una intención frecuente a todo el poderío laboral. Si bien es imperceptible, este talante se presenta en un monto de condiciones específicas y efectivas que consiguen servir para suministrar a la organización una significativa preeminencia competitiva. 1) Compromiso, los personajes que erigen una agrupación de comercio alcanzan a llegar a tener un sentimiento de pasión por aquella. La organización es su universo, la mantienen, promueven su avance y, para numerosos de estos financieros, su ejercicio comercial diario es su vida. Esta insondable afinidad se transcribe evidentemente en consagración y responsabilidad, lo cual se amplía a todos los integrantes de la familia que han logrado realizar una contribución para el superación de la compañía. Especulan que poseen un compromiso familiar en común y que están orientados a ofrendar considerablemente más tiempo y energía en sus labores para lograr la superación de esta organización lo que no habrían hecho si hubieran participado de un empleo cualquiera. 2) Conocimiento, las empresas familiares poseen sus convenientes características para realizar las cosas, una tecnología exclusiva o un *Know How* del oficio que no ostentan sus antagonistas: sapiencias diestras que conseguirán dar a conocer velozmente en una contexto usual pero que consiguen ser restringidos y protegidos en secreto al interior de la familia. 3) Flexibilidad en las labores, el tiempo y el capital, otra característica más del deber, es que si las labores lo demanda, la familia utiliza el período inevitable para realizarlo, no hay motivo para pensar en horas extra, ni concesiones exclusivas por la faena urgente. La misma característica de flexibilidad se emplea cuando se trata del dinero. Para las familias empresarias, el ingreso no es un componente asegurado de la ecuación doméstica: deben solventar cuánto capital podrán sacar sin inseguridades para la compañía a fin de resguardar sus insuficiencias, dado que al mismo tiempo resguardan la flexibilidad de sus capitales de la entidad y sus circunstancias de inversión La flexibilidad en sus faenas, el tiempo y el capital una vez más transporta a una

preeminencia dentro de la competencia para las empresas familiares. Éstas consiguen ajustarse vertiginosa y cómodamente a las circunstancias variables. Por ejemplo, si una organización requiere implantar un novedoso producto valiéndose de una tendencia del mercado, esta disposición casi nunca crea una larga porfía entre comisiones del más alto nivel y el producto se promueve prontamente. 4) Proyección a largo plazo, Las empresas familiares son más eficaces que otras en el proyección a largo plazo. Las circunstancias que generalmente las familias poseen una serena perspectiva de sus planes lucrativos para los siguientes 10 o 15 años constituye una formidable prerrogativa. Casi siempre despliegan situaciones en su relación con sus empleados y comunidades que son llevadas a cabo en largos periodos, y esa probidad agregada objetivamente consigue concebir la diferencia en un negocio más que todo cuando se convierte en consistentes culturas alineadas al trabajo. Más si bien las familias son eficaces para la proyección a largo plazo, no son tan excelentes para establecer sus propósitos, para detallarlos, para contrastar los efectos con las perspectivas. En extracto, esto representa una superioridad porque concurre una tendencia a largo plazo, pero asimismo es un perjuicio porque esa ideología está desordenada. 5) Cultura inalterable, Las empresas familiares a menudo tienen organizaciones inalterables. El presidente o director ejecutivo posee corrientemente una práctica de muchos años y sus trabajadores o colaboradores claves del Management está sólidamente comprometidos con el triunfo de la organización y del mismo modo se mantiene como funcionario durante largo periodo de tiempo. Los vínculos al interior de la organización normalmente necesitan de un extenso período para desenvolverse y consolidarse, como acontece con las metodologías de labores y las reglas éticas de la compañía, todos están al corriente de cómo realizar sus labores. De cualquier manera esta prerrogativa puede llegar a ser un impedimento para el cambio y la adaptación en las compañías (“lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”). 6) Celeridad en la toma de disposiciones, En una empresa de estas particularidades, los compromisos están generalmente muy visiblemente especificadas y el proceso de la toma de medidas está determinadamente reducido a uno o dos personajes claves. En incontables casos esto representa que si uno procura algo de la compañía debe ir e inquirir al patrón y este dirá “si” o “no”. 7) Seguridad y orgullo, la responsabilidad y la sabiduría invariable residen en la circunstancia de que la empresa familiar posee generalmente con organizaciones consistentes y confiables y como tal es percibida en el mercado. La mayoría de los proveedores o clientes eligen realizar negocios con una empresa que tiene una reconocida trayectoria en el mercado y suelen valorar las relaciones con un personal inalterable. Al mismo tiempo, el compromiso se exterioriza invariablemente a la clientela bajo la representación de una atención más amable y extremada, y un nivel de

prestación mucho más valioso. El concepto de suficiencia está apuradamente emparentado con la confianza: las personas que operan firmas familiares en forma habitual se sienten hondamente orgullosas de su organización, de haber conseguido constituirla y erigirla. Y por su parte, el personal se declara orgulloso por la situación de estar comprometido con la empresa y la familia y además con lo que están realizando.

Güenaga and Riva (2011), sostienen que a mayoría de los inconvenientes de las empresas familiares proceden de los problemas ineludibles que surgen entre los valores familiares y empresariales, tales como: 1) Inflexibilidad, Los esquemas de conducta podrían echar raíces en las empresas familiares, y es habitual ver que se realizan las mismas cosas, de similar modo y durante considerable tiempo. En la empresa familiar la transformación no solo acarrea consigo un desorden, sino que del mismo modo involucra un giro en las ideologías y los ejercicios instaurados por los precedentes. 2) Retos comerciales, Los retos comerciales que aquejan concretamente a las empresas familiares, pueden clasificarse en: modernismo de las prácticas pretéritas, y conducción de las transformaciones. Con mucha periodicidad los procesos manejados en una empresa familiar son un beneficio histórico, como consecuencia del perfeccionamiento de la tecnología o de una innovación en el mercado. Estos ejercicios inesperadamente pueden tornarse arcaicos, y esto son desafíos que ciertas organizaciones no se encuentran dispuestas para lograr estas transformaciones. El desafío de la alternativa está constituido por unas circunstancias en la cual el precursor tiene una edad bastante avanzada y su hijo, el sucesor, está convencido de que las cosas se deben realizar de una forma diferente. La más intrascendente observación de este potencial problema puede ser demoledora, originando una gran inseguridad entre el personal, los distribuidores y los usuarios. En tal virtud, maniobrar las evoluciones es un arduo reto para la organización y, sobredimensionado por un potencial problema familiar, establece una complicación más grave para ciertas familias que para otras. 3) Sucesión, El movimiento de una descendencia a otra en una familia empresaria, y la renovación de liderazgo que eso involucra, es un asunto que normalmente se franquea con aprietos. Si se reforma la dirección de una organización y su característica de administración, hará germinar una serie de complicaciones apasionadas. Optar por un descendiente puede representar casi siempre seleccionar entre hijos e hijas que hasta el instante se han asilado en sus convenientes y recónditas ambiciones de sucesión a la expectativa de que el padre se retire. De igual manera, el mismo padre a generalmente se muestra ambivalente con relación al proceso de sucesión porque le intranquiliza la capacidad de sus hijos y el hecho de

beneficiar a uno a costas de los otros. Así mismo, en lo que compete a la compañía, la transición no es sencillamente una transmisión de una generación a la otra: es una innovación en la cual la nueva generación rehace la estructura de acuerdo con sus modelos y sus nuevas opiniones acerca de la administración de la organización, su nuevo proceso, su nuevo personal, etc. 4) Aprietos emocionales, En el ambiente familiar, que se cimienta en talentos emocionales, predomina la salvaguardia y la nobleza, mientras que en la esfera institucional, mantenida en el quehacer, gobiernan la utilidad y sus efectos. La empresa familiar es una fusión de estos dos vigorosos organismos y si bien suministra el potencial para lograr un beneficio privilegiado, no es anormal que eso del mismo modo lleve a desafiar graves conflictos. 5) Liderazgo y legitimidad, Esta desventaja se corresponde con la no presencia de liderazgo cuando al interior de la empresa ninguno tiene la suficiente autoridad para desempeñar este cargo. Esto llega a ser concretamente grave cuando la organización ha llegado a la segunda generación e inclusive más aún cuando llega la tercera.

1.2 Filantropía

En las actividades comerciales, las familias afrontan grandes retos en el equilibrio de situaciones tan discordantes como manejar de forma eficiente y óptima una organización comercial y encargarse de contar con entes relacionados que le brinden el apoyo necesario. Algunas de ellas en su mayoría han dado una demostración de que habitualmente se destacan en ambos contextos con serenidad y éxito destacable. El preocuparse por su colectividad es el centro de la ideología de la mayoría de las familias que cuentan con empresas y por consiguiente esto es lo que las enrumba hacia la filantropía. Las acciones de inversión económica de empresas familiares se producen por lo general y en forma mayoritaria, en lograr un beneficio por y para la familia. Más las acciones en cuanto a donativos de caridad casi siempre son parte medular de la formación en cuanto a valores culturales de la familia y la empresa. El estar atentos a las necesidades y problemas que afligen a las comunidades es algo que se produce forma original en ellas (Schwass & Lief, 2008)

Las empresas familiares logran niveles muy interesantes, diríamos que bastante altos de intervención en la colectividad, en el momento en que las comparamos con sociedades que no pertenecen a grupos familiares, fundamentalmente en economías que se encuentran en vías de desarrollo en que los menos beneficiados asumen escasa o ninguna colaboración financiera y

soberanía social, esta situación se debería a que cuentan con las virtudes propias de las familias, costumbres en el ámbito empresa -familia y a la perspectiva de prolongado término. (Treviño-Rodríguez, 2010).

1.2.1 Definición

Es un término de origen griego que representa “amor al género humano”. Es una percepción esgrimida de carácter efectiva para concebir referirse a la asistencia que se brinda al prójimo sin pretender una réplica o algo a canje. Conocemos como filántropos a las personas u organizaciones que habitualmente desarrollan propósitos fraternos. El voluntariado, los donativos y la gestión social sin fines de beneficio o públicos, constituyen un segmento de la magnanimidad, que proyecta erigir una colectividad más justa y equilibrada, en la cual todos quienes la conforman obtengan similares posibilidades de progreso (Ecured, 2012).

Es trascendente observar muy detenidamente que el denominativo “familia” de la filantropía familiar no se debe ni puede concebirse exclusivamente mirando la eficiencia familiar. Las familias que escogen por laborar unidos en cualquier organización o negocio - la filantropía – el instruirse en cómo saber maniobrar la dinámica apropiada a los compromisos y ocupaciones son esenciales. Más, si se piensa centrar solamente en la disposición negativa, da lugar a que se opaque la visión y se trastoque las inspiraciones elementales para dar paso a lo complejo que genera la práctica y los conocimientos adquiridos, a más de la pretensión de conservar el obligación de practicar la caridad con el tiempo. La filantropía consigue obtener sus raíces en el pretérito de una familia, en sus satisfacciones y, casi siempre, en su voluntad por dar un sentido al desconsuelo. Normalmente esta situación da lugar que se desee brindar de alguna forma una ayuda principalmente a su entorno y luego a la comunidad que les sirva de soporte y aliento, porque la comunidad en un momento dado no solo sería la gente que cohabita con ellos, sino una institución como la universidad en la que se instruyeron y lograron una profesión, esto da un sentido de lugar que se transforma de alguna manera en algo integral. Una situación que se encuentre muy enraizada en el acto de realizar actos u obras de caridad consigue fundamentar las plataformas para grandes y muy importantes legados filantrópicos; quienes tienen muy bien cimentadas sus raíces, y una fuerte apreciación de quienes son y de donde vienen normalmente están sintiéndose en la obligación de demostrarlo. Sumado a ello, estas personas o grupos familiares sienten la influencia que conlleva las virtudes y valores

encausados a través del tiempo por sus ancestros y se sienten comprometidos por ello (Essay, 2010)

La filantropía menciona a la especie humana, al afecto y a todo lo que tenga relación a la sensibilidad y al humanismo, particularmente en una forma positiva enunciada en la desinteresada asistencia hacia las colectividades (Sanataella, 2014). Se resume en las gestiones perceptibles que dan lugar al cambio para mejorar la existencia de quienes compartimos este mundo. Al inverso de lo que se piensa, la filantropía no sólo logra efectuarse en forma individual y particular, sino igualmente a nivel de instituciones. El auténtico sentido de esta actividad es la idea de la repercusión efectiva que estas operaciones obtienen en el diario vivir de la humanidad, y esta preocupación es legítima tanto para individuos, grupos familiares, como para compañías (Tápies, 2010).

Normalmente los seres humanos llevamos en nuestro interior el hecho de querer realizar, de alguna manera obras de distinto orden para con los semejantes y esto viene a ser una forma de efectuarlo, sin que, para quienes lo promueven los lleve el provecho propio, lo que es legal en toda acción institucional. Esa abdicación al lucro personal se extiende cuando quienes lo realizan, tienen a buen recaudo sus necesidades, no solo principales, sino una positiva prosperidad, tanto a nivel personal como de progreso del país en el que desarrollan sus actividades (Font, 2010). La concepción de ‘filantropía’, como proverbialmente se emplea en el territorio de América Latina, normalmente se ha referido primordialmente a las diligencias de caridad que realizan, tanto a nivel de religión, como de quienes detentan el poder económico, cuyos movimientos en esta situación se han encaminado historialmente a calmar las necesidades en un ambiente de escogidos conjuntos de necesitados y relegados, pero sin afanarse por evolucionar el statu quo diverso e indigno (Sanborn & Portocarrero, 2003)

La generosidad o filantropía, en la concepción más desarrollada del vocablo, en la que se incluyen un ejemplar de magnificencia que comprende la reproducción de la ayuda en proporciones iguales cuanto para el personaje que la concede como para la colectividad que la recibe. De esta manera, o visto así, la filantropía envuelve de forma tácita, sucesos o situaciones que se las podría enumerar como que: 1) Promueven el incremento financiero del

país y en tal forma, lógicamente a sus componentes, es decir a nosotros. 2) Proporciona enseñanza, hablando de la educación en sí, el crédito tanto individual como colectivo, atención y asesoramiento, etc., a pequeños y grandes emprendedores. 3) Capitalizan a una variedad de empresas tanto micros, pequeñas y hasta medianas, que pertenecen tanto a las de afuera o ajenas, como a las propias en apoyo a los entes que no cuentan con financiamiento propio, para que logren crear el mejoramiento y la prosperidad social para la colectividad. 4) Señalan la ruta para que la gente joven se incentive y trate de emprender en negocios que sean una vía de progreso en la comunidad. 5) Son un medio de ayuda tratando de optimizar los organismos públicos y los servicios de infraestructura existentes en la comunidad. (Trevinyo-Rodriguez, 2010)

La filantropía familiar, notoriamente, es una experiencia a nivel mundial. Las familias en cada uno de los continentes, llegan a compartir, situaciones de orden general para llevar la ayuda necesaria a sus vecindades empleando para el efecto fundaciones o entes que no pertenecen a los gobiernos, fortaleciendo sus comunidades, y permitiendo la intervención de los nativos en las labores de beneficencia, brinda a la familia la circunstancia de nutrirse a sí misma - a desplegar el liderazgo, el proceso de lazos entre las descendencias lo cual es de gran significación. El llevar una agenda de su accionar filantrópico, brinda a las familias una correspondencia bastante diferente dentro del ámbito familiar - una concordancia profesional fundamentada en objetivos que se comparten y una labor encomiástica y de mucho significado entre las generaciones del clan familiar, y además entre las variadas ramificaciones del núcleo familiar, esto se da a lo largo y extenso de contornos territoriales. Filantropía familiar no únicamente procura la circunstancia de laborar en el establecimiento de una concordancia cualquiera, sino que es vinculante de ello. Se trueca en una situación imprescindible de lo que es la familia y aporta a la impresión de que reintegrar y colaborar son partes elementales de la coexistencia de la humanidad (Essay, 2010).

1.2.2 La Filantropía empresarial como ventaja competitiva

Una ventaja de competencia interna relacionada a la filantropía institucional es el perfil bienhechor de la compañía y su sentido de compromiso social, que puede simbolizar un componente concluyente para que el usuario opte por sus mercancías o productos (Lara, 2000). Con la finalidad de robustecer aquellas decisiones filantrópicas que inquietan obstruir el

resquicio social, en América Latina, es imperioso montar asociaciones en las que el sección gubernamental consiga ser participe como un accionista dinámico y fidedigno (Huaman, 2014).

Utilizar la filantropía para engrandecer la trama de competencia, concibe confluir los objetivos tanto sociales como económicos y producir mejoría en los aspectos de acción de negocio, en un prolongado término para una organización. El hecho de que se preocupe de este argumento, le consiente a una compañía no solo dar su peculio, sino levantar sus desplazamientos y relaciones en soporte de ocasiones filántropas. Eso ocasiona ayudas sociales que aventajan de manera cuantiosa, aquellas que son resultado de donativos de personas, patronatos y aun regímenes. El encaminarse en esta nueva orientación demanda canjes imprescindibles en la manera en que las corporaciones proyectan su programación en cuanto a las contribuciones. Por ejemplo, las inversiones benefactoras logran optimizar la enseñanza y disposición de vida en un sitio de manera que favorezcan a una compañía. El altruismo consigue brindar a las compañías un variado número de instrumentales de competencia que logran justificar con largueza la inversión de los capitales (Porter & Kramer, 2002).

Como bien manifiestan Porter and Kramer (2002), el que otros entes competitivos logren beneficio de las inversiones de quien hace un donativo, no representa que esos donativos no contribuyan en valía al que las realiza. Los autores se fundamentan en cinco puntos para demostrar su aseveración: 1) Optimizar un ambiente determinado solo favorece a las firmas que maniobran en él, y no todos sus contendientes se hallan en este pasaje; 2) La empresa que ejecuta beneficencia puede programarse y unirse con otras compañías (entre ellas, las de la competencia) para conllevar los importes a adoptar y comprimir los inconvenientes de *free-riding*¹³; 3) Las agrupaciones adalides son las que constan en excelente posición para lograr la mayor porción de los favores emanados de sus realizaciones benefactoras; 4) Cuanto más encadenada esté la agilidad benefactora a la diligencia productora de la compañía, es menos posible que los competitivos se beneficien de la misma, ya que el valor agregado que consiguen lograr no es el similar en todos los procesos; 5) La compañía que mueve inmediatamente sus

¹³ Free-riding (proviene del inglés, utilizada en economía para referirse a aquellos consumidores de bienes o servicios públicos indivisibles, en los que al no poder aplicarse el principio de exclusión no puede confiarse su provisión al mercado, que no revelan sus preferencias por el bien para no tener que pagar el precio o tasa correspondiente, porque saben que si otros lo obtienen ellos también lo obtendrán gratuitamente.)

pasos a realizar una contribución caritativa en una área determinada, tiene el privilegio de una substancial ventaja frente a la competencia, porque es una de las primeras en obtener una notoriedad e instituir relaciones.

Las prestezas benefactoras y de compromiso social conciben numerosos beneficios para las empresas familiares. Un dinámico trabajo en esta plaza logra beneficiarse de un impacto verdadero en los procedimientos de la empresa, en requisitos de nombradía, el alistamiento, la salvaguardia y la moral del grupo que labora; consigue ayudar a robustecer las colectividades locales, suministrando prestación, destrezas y tiempo para significativas estructuras de voluntarios; y del mismo modo puede tener grandes consecuencias objetivas dentro de la familia en cuanto a el nombre de la familia, su huella y su legado perdurable (Breeze, 2009). La filantropía en sí, da lugar a convertirse en un enunciado original de los valores tanto personales como espirituales. Podríamos decir que se traduce en la aspiración de "devolver a la comunidad" y participar con su ayuda para lograr el impulso del ejercicio al fomento de utilidad normal, y además para legar un dinámico antecedente en la sociedad (Eichenberger & Johnsson, 2011).

1.2.3 Filantropía en las empresas familiares

Los estudios realizados sobre la filantropía tienen su identificación en la historia a dos estereotipos de análisis que difieren: uno de ellas manifiesta la filantropía como un evento humanitario que proyecta apaciguar el desconsuelo de las personas y sus necesidades, la otra supone que la filantropía es parte de un episodio adherente en el que se proponen circunstancias. Actualmente, gran parte del movimiento filantrópico está destinada a asistencias a los países en desarrollo. “La filantropía empresarial sí que puede considerarse un acto de responsabilidad social” (Curto, 2012, p. 10). Las empresas familiares no están apartadas de este contexto y son incontables las que despliegan su trabajo benefactor en forma paralela a su movimiento mercantil desde hace mucho tiempo¹⁴. Muchas sociedades familiares e igualmente sus familias dueñas, consagran muchas energías y cuantiosos peculios a este prototipo de movimientos. No lo realizan por razones de imagen o de mercantilización, sino

¹⁴ Artículo “Hacer el bien”, publicado en el blog “Empresa en familia” de Expansión.com el 21 de septiembre de 2009: <http://blogs.expansion.com/blogs/web/tapies.html?opcion=1&codPost=55245>.

por un episodio de magnificencia, porque están poseídos sólidamente de ello, porque el contribuir socialmente representa un segmento de sus virtudes y porque es su convicción de que así restituyen a la colectividad fragmentos de lo que ésta les ha proporcionado.

La filantropía es uno de los pilares sobre los que puede sustentarse, puesto que la acción social permite cohesionar a los miembros de la familia a través de algo que les une e identifica, y favorece la aparición de un sentimiento de orgullo de pertenencia. La filantropía permite estar, sentirse y permanecer unidos. Vincularse como familia a un campo de actuación filantrópico tiene una doble ventaja: cohesionar al grupo familiar a la vez que se cumple con el deber de ayudar al prójimo (Tápies, 2010, p. 2).

La filantropía en las compañías familiares hace referencia a las acciones que el grupo familiar empresarial despliega potestativamente y en conjunto con sus patrimonios económicos, y es un período para restituir a la colectividad, una fracción de lo que ha acogido de ella. Por lo consiguiente, es una acción diferente y soberana de las operaciones de Responsabilidad Social Corporativa (Chiner, 2010). Es indudable que la validez de la filantropía familiar en el concurso del legado familiar, obedece absolutamente de qué tan bien está sustentada la filantropía de la familia y su instauración. Un evento de filantropía familiar talentosamente delineado puede ser el escenario de gestión para la formación, el impulso de los bienes y virtudes, y el perfeccionamiento de una cultura de cooperación entre la descendencia joven, de los futuros copartícipes y regentes de la célula y de la familia y sus mercados. Las diligencias filantrópicas de la familia consiguen el logro de llegar a ser el impulso valioso que robustece la identificación de la familia, y su posterior demanda, logra la meta para la longevidad de la estirpe familiar (Lee, 2010). Los empresarios a nivel de la familia son "filántropos naturales" La predisposición hacia el altruismo y el compromiso en lo social es un segmento del ambiente propio del negocio familiar. La figura de virtudes particulares y dentro de la familia en el medio de negocios, considera asistir una perspectiva más comprometida o moral de los negocios y produce un hábitat que promueve la filantropía. Como condición, el entorno de un negocio de propiedad familiar aparenta que no hay diferencia que distinga entre la de un dueño "yo real" y su "propia obra" (Breeze, 2009, p. 47)

Las empresas familiares van haciéndose de una manera importante cada vez más intensamente las figuras a nivel mundial en su ámbito y, consecuentemente, da lugar al proceso

de una obligación más globalizada. Estas empresas o servicios mercantiles a nivel familiar, son proclives a escudriñar una perspectiva más internacional que la acción misma de proveer, a más de proseguir con su ayuda a sus comunidades. Nos damos cuenta que el deseo de estar participando en la filantropía casi siempre procede de parte de un componente del núcleo familiar, mucho antes de que esto se realice como un propósito familiar. La filantropía es múltiple y los motivos para implicar a la familia son de tantas formas o maneras como variadas son las mismas familias. Éstos son algunos de los impulsos habituales: 1) Sustentar el legado de la familia, perspectiva a largo plazo de los empresarios familiares, dado que su actividad mercantil está basada en la tendencia de establecer valores y fortuna para sus herederos y para la colectividad. El progreso de las empresas normalmente y casi siempre se aguardaba por la sostenibilidad y estos administradores pretenden que la descendencia a futuro, así como la comunidad se favorezcan de su superación. Visto esto, nos damos cuenta que, la filantropía se convierte en un enunciado originario de los valores a nivel personal y espiritual. También diríamos que se produce un afán vehemente de "devolver a la comunidad" y promover al proceso de la acción, el fomento del beneficio general que permita dejar un gran legado al grupo familiar. 2) Fortalecer el vínculo entre las generaciones, la filantropía consigue transformarse convertirse en un área usual, o una forma de espacio imparcial que da lugar a la inclusión de los componentes de la familia como padres, hijos, nietos y socios en un propósito que no es el negocio propiamente dicho de la familia. En resumen podemos añadir que, se vuelve en un sitio lugar para dialogar, intercambiar opiniones, realizar planes de orden filántropos, a más de compartir experiencias, etc. Es una encantadora y extraordinaria circunstancia para congregar, e inclusive para unir más a los componentes de la familia. Del mismo modo brinda un lugar para establecer diferentes argumentos de diálogo, principalmente en cuanto a virtudes espirituales y aparte de que da la coyuntura para el incremento particular. En un pasaje de cultura, financiero y social que evoluciona cada día con mayor celeridad, participar en un propósito en comunidad con la familia, logra saltar las barreras geográficas, de la misma manera como las fisuras existentes en cada una de las generaciones. Viéndolo de esta forma, la filantropía es un conducto entre dos o más descendencias. 3) La intervención de la próxima generación, filantropía asimismo puede ser un instrumento de enseñanza proporcionando a los padres la eventualidad de: a) Enseñar a sus hijos a compartir sus patrimonios y para proporcionarles la circunstancia de poder realizarlo, b) Poderlos guiar en la indagación de su forma de operar que le permitirá darle carácter a su temperamento, c) Aprender a salvaguardar el criterio de cada uno dentro de la familia, y su entorno, d) Hacer que conozcan y comprendan el verdadero valor del dinero e instruirlos y orientarlos en cuanto

al trabajo en unión, e) Exponer lo importante que es la gestión de pertenencias. De esta manera, se consigue prestar ayuda a la generación en crecimiento a obtener experiencias prácticas y el tratamiento de la condición emprendedora que será significativa en sus vidas, de igual forma servirá para cuando tengan que comenzar en el universo de las transacciones mercantiles. Uno de los causas para implicar a los integrantes mozos de la familia es poseer una base de próxima generación apartada, que les admite conceder subvenciones pequeñas para sus elecciones individuales. Esta práctica les da lugar a sentirse responsables y desplegar la seguridad por medio del reconocimiento de sus favoritismos. 4) Algunos buenos preceptos a considerar, quien hace una donación a su vez pretenden magnificencia para ir en unión con las circunstancias reales. Más de acuerdo con lo expresado por un donante "la parte más difícil es encontrar un equilibrio entre el corazón y la razón, este es un desafío perpetuo". El conservar reglas competitivas es, sin lugar a dudas, fundamental para las familias que han levantado sus empresas con relativo éxito. Dicho de otra manera, "ser bueno en hacer el bien". 5) Responsabilidad pro-activa, "Dar" es tratar de aplicar ciertas disposiciones y de tomar una perspectiva sobre lo que supone usted que es la trayectoria de acción adecuada. "Dar" es así mismo en base al escogimiento de personas honestas y de confianza sobre situaciones cercanas a su corazón con la finalidad de mejorar la marca de una donación y de ser un fragmento de una experiencia que es gratificante y a su vez provocadora. Tal responsabilidad demanda una definición inflexible de intereses para certificar que los socios más apropiados y los dispositivos más preparados se localizan. 6) Perspectiva en el propósito, en circunstancias en que una gran limpidez y sometimiento de estadísticas son convocados para, tener los instrumentos apropiadas para la comisión de propósitos se ha transformado en fundamental. La comisión de proyectos es un asunto complejo que necesita muchas fases en que se incluye la programación de objetivos y consecuencias, asumiendo la previsión y el sostenimiento de un propósito. Enunciación de un plan determinado interiormente de la disposición seleccionada dará lugar a quien hace la donación conocer la estructura mejor, para edificar la confianza y adquirir un mayor reconocimiento.

1.2.4 Motivos filantrópicos de las empresas familiares

Dentro del tema de la filantropía, las empresas familiares, no poseen un número o un porcentaje de la cantidad a invertir, es una situación que se maneja como un componente dado la formación y consumación de las virtudes y valores existentes en la familia. Vale para promover la comunicación y los negocios entre los componentes familiares, y en diversas

ocasiones, establece una apreciable práctica precedente a la intervención en el ente administrativo. Efectuar acciones de filantropía familiar consigue aprovechar, entre diferentes objetos, para: 1) Implantar partes del núcleo de las generaciones posteriores. 2) Lograr concientizar a los componentes del grupo familiar, de que ellos gozan de una situación de privilegio en la comunidad. 3) Promover la unidad entre las generaciones existentes y venideras, así como la comunicación entre ellas. 4) Ampliar el predominio familiar dentro del aspecto comunitario y sus alrededores. 5) Impulsar la forma o manera de llevar a cabo el que se obtenga por parte de la comunidad una correspondencia hacia el grupo o empresa familiar. 6) Implicar a los componentes del grupo familiar que no están comprometidos en el accionar. 7) Establecer una táctica que permita el cambio generacional en la empresa o negocio tanto del precursor de la misma, como de la descendencia que este en ese momento mandando. 8) Constituir un patronato integrado y comandado por la familia. 9) Originar y motivar capacitando a quienes conforman la familia de las generaciones subsiguientes desde temprana edad. 10) Establecer un dispositivo de protección útil en tiempos de dificultades tanto financieras, como dentro de la política y lo social. 11) Descubrir circunstancias de negocio. 12) Establecer apoyos a emprendedores dentro de la comunidad, para que promuevan y establezcan empresas o instituciones tanto con fines de lucro como sin estos. 13) Organizar una obligación o comprometer a las generaciones venideras dentro del núcleo familiar (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

La representación de la familia en la organización, considera suministrar una justificación, para la intervención y asistencia social desigual, a los compendios filantrópicos investigados hasta la presente fecha (Litz y Stewart, 2000). Al tiempo que se estudia el porqué de las gestiones de filantropía de las empresas familiares, los componentes de la familia nos hacen saber que habitualmente están participando en obras filantrópicas en base a sus virtudes familiares, costumbres y/o a un afán de sentir que son útiles, de estar en relación con la colectividad y de revalidar su rol e identidad interiormente del eje familiar (Hughes, 2010). Existen cuatro criterios esenciales a desde los que se desenvuelve un evento filantrópico: el primero de ellos es identificando y examinando las virtudes y fines de la familia, así como las estimulaciones que acarrearán a desplegar las operaciones filantrópicas. Luego, es obligatorio establecer una meta que consienta precisar con los valores con los que la familia es identificada y elegir las principales zonas de provecho en las que inviertan los fondos, asimismo de ejecutar un arqueo entre las labores a desplegar como conjunto familiar y aquellas a efectuar de un

carácter propio (Calderón, 2004). De acuerdo a Evans (2005), las estimulaciones se ajustan en gran providencia a recompensar a la colectividad de la zona. Una vasta gama de exaltación existe atrás de la familia involucrada en la filantropía institucional, de disminuir los impuestos a la implantación de un legado perdurable, pero el preceptor más característico ha sido reconocido como la aspiración de dar alguna cosa a cambio a la sociedad del sitio.

La Filantropía en la empresa familiar concibe variados beneficios al interior y exterior de la familia, se ha definido como una forma positiva para implicar a los componentes del grupo familiar en su acción de los negocios familiares en una diversidad de procederes: la intervención de elementos de la familia que no laboran en la parte operacional de la organización; ser partícipes de la inmediata generación y enseñarles habilidades de negocios; y proporcionar un sentido de propósito a los componentes de la familia que estarían fuera del negocio (UK, 2008).

Entre los motivos que las empresas familiares consideran cuando toman la decisión de involucrarse en situaciones de filantropía, podríamos lograr variadas y potenciales respuestas: 1) Sin lugar a dudas porque es una porción de la táctica de mercadeo de la empresa. 2) El deseo de posicionarse y construir una imagen inmejorable en la colectividad, lo que daría lugar a conquistar jurisdicción, legitimidad, notoriedad y una gran admiración y buena voluntad, por parte de los usuarios y consumidores, entre sus objetivos. 3) Además es una forma de ser reciproco con la sociedad retribuyendo con algo de lo cuantioso que de esta adquieren. Por conducta o desprendimiento, o por consumir un formalidad social: preservar los intereses de terceras partes implicadas, (stakeholders). 4) Porque las virtudes y el argumento expuesto en el contorno familiar han intervenido en la forma de ser y conducirse de quienes componen el núcleo familiar, impulsando el soporte a los que menos poseen y emprendiendo negocios que den lugar a obtener mejoras para la comunidad en la que conviven. 5) Otra razón sería que dadas las relaciones familia-empresa-sociedad asumen una correspondencia tan fuerte que si no optimizamos la sociedad, la empresa no logrará un crecimiento óptimo, y la familia no conseguirá coexistir en una mejor ubicación o sitio, y de esta manera no logrará trascender a través del tiempo y sus descendencias.

Las familias empresarias que intervienen en promociones de beneficencia se permiten tomar en cuenta alguna de las siguientes situaciones: 1) Miramiento a la comunidad en la que se desarrollaron y un vínculo muy fuerte con su comunidad en la que conviven. 2) La forma de administrar la fortuna e instauración de nuevos mercados. 3) Desarrollo y fortalecimiento de la unidad y formación y capacitación en el núcleo familiar. 4) Amplificación del ego e predominio en la colectividad. 5) Inserción de los componentes del grupo familiar que posea in interés secundario en la empresa, en los programas de filantropía. 6) Una gran fortaleza dentro de las dogmas y convencimientos en cuanto al tema de la religión (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

2.1 Análisis

En la cultura de nuestro país, normalmente se confunde el significado de compromiso social colectivo como filantropía, la misma que es asociada a una representación de paternalismo y una manera de asistir a los más necesitados; y que es identificada como una gestión exclusiva de personas acaudaladas y, en el caso de las compañías como ejercicio de marketing. Para muchos no es desconocido que en cada nación o región, en toda acción de trabajo se crean terminologías y expresiones muy propias de ellas, frases que poseen una individual relación. En Latinoamérica, con frecuencia, y en Ecuador, de manera determinada, la palabra “social” tiene representación adecuada cuando conforma el enunciado “Responsabilidad Social Empresarial”.

En este tema se concluye, por lo general, a lo “social” como la inquietud del administrador o patrono del movimiento productivo, por los pobres, desamparados, etc. La incapacidad del tema “social”, hablar de cuestiones “sociales” como contenidos de compasión, filantropía o dádiva, es meritorio pero se malgasta considerablemente, un significativo conjunto de individuos discurre que es un movimiento extra para los empresarios que tienen disponibilidad de tiempo, que poseen cuantiosos capitales o que por aptitud personal se comprometen a consagrarse a dicha acción social. Más aquellas personas dicen que eso ciertamente no les incumbe, exponiendo que tienen considerable trabajo, no poseen bastantes peculios, o bosquejan otras razonamientos de esa condición. Las empresas que realizan una causa de corte social se diferencian de sus antagonistas y se nutren de diversos beneficios, en los que se puede enumerar usuarios más leales y colaboradores más felices. Al mismo tiempo, numerosos clientes valoran el compromiso social de las empresas, previo a proceder a realizar tanto actividades comerciales como de servicios. El servicio que se presta a la colectividad, es necesario saber cómo lograr que sus colaboradores o trabajadores se contagien con la misma, y esto se logra realizar con un gran entusiasmo en lo que se efectúa.

Actualmente en el Ecuador, se está notando un compromiso real y efectivo por parte de los empresarios de trastocar aquella perspectiva filantrópica de asistencia y preferir más por

ser creadores de arquetipos de proceso sostenible, especulando en el progreso socioeconómico de las colectividades y de las generaciones venideras.

A manera de ilustración podríamos mencionar ejemplos de empresas familiares en Ecuador:

- Corporación Favorita C.A., del grupo (empresarial de la familia Wright). Entre sus principios hacen notar que son una empresa muy sensible, solidaria y con una genuina responsabilidad social, que lleva a cabo operaciones de progreso y asistencia social, reseñando que ésta tarea se torna en una organización más consistente, con el trabajo que efectúan con diversas fundaciones. En la actualidad es significativo mencionar tres iniciativas sociales que se ejecutan en algunas provincias del país a saber: Su cambio por el Cambio, Dejemos Huellas y Niños con Futuro. Por el lapso de más de 60 años Corporación Favorita ha coexistido como parte muy activa de la historia de desarrollo y vanguardia del Ecuador, invierte en el país tratando de esta manera optimizar la disposición de vida de la comunidad, llevada de la mano del desarrollo profesional de quienes conforman su grupo de colaboradores, con un respeto al medio ambiente y consumando sus compromisos tributarios.
- Corporación El Rosado S.A., del grupo (empresarial de la familia Czarninski), es en la actualidad administrada por Johnny Czarninski, quien no solo se consagra en sus tareas a ese mosaico gigantesco de empresas –supermercados, sino que también dedica tiempo y empeño en su agenda a la labor filantrópica. En el último lustro, don Johnny ha patrocinado una campaña de ayuda con la Campaña Lazos, siendo su objetivo el consignar parte de las ventas que se generan en sus empresas a la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (Solca).
- Banco del Austro, del grupo (empresarial de la familia Eljuri), el compromiso filantrópico es una de las responsabilidades del banco con la sociedad, Esta a su vez le permite que no solo se optimicen las relaciones con sus conjuntos de interés más inmediatos (clientes, proveedores, trabajadores y accionistas), sino que dan

lugar a llevar una relación en condiciones solidarias con otros representantes de la colectividad.

- La Fabril S.A., del grupo (empresarial de la familia González-Artigas), Este núcleo familiar lleva a cabo un esquema de cooperación con la colectividad, financiando propósitos de acción social y cultural, presentaciones de acciones de ayuda en el ámbito de la salud, educación y apuntalando movimientos culturales y cívicos.
- Industrias Ales C.A, del grupo (empresarial de la familia Álvarez), contribuye al proceso integral de apoyo a conjuntos sensibles como son: niños, mujeres e individuos con capacidades especiales de las regiones donde se asientan sus áreas agrícolas y plantaciones de palma, ayudando en las áreas de Salud, proporcionando servicios de consultorios médicos; y en Educación, pagando a maestros y realizando mejoramiento y mantenimiento de la instalaciones de las escuelas en las que se imparten clases en las referidas zonas.

Estos son algunos ejemplos de empresas familiares que poseen alguna connotación dentro del país, tanto por sus años de presencia en el medio, el vasto reconocimiento que tienen internamente en sus diferentes líneas de servicio empresarial que proponen, como por los programas y actos de solidaridad y apoyo que ejercen dentro del ámbito de la filantropía en la colectividad de nuestro país.

2.2 Conclusiones

Los movimientos empresariales filantrópicos, dan lugar a que se presente tanto un lado bueno como uno malo, de acuerdo como se realiza dicha actividad, y desde la forma como uno las observe. Indudablemente, desde el espacio de perspectiva social, el colectivo que absorbe un donativo o una contribución en especie se ve favorecido a breve término. En ciertos casos se presenta simplemente como una asistencia para dar el imperioso primer paso como un

donativo que resuelva inicialmente el problema pero luego se desentienden totalmente del mismo. Pero si lo vemos desde otro panorama, de este modo, no se erigen los contenidos ineludibles para llevar a la autosuficiencia, ya que el ente receptor se vuelve una especie de parásito de la sociedad e inclusive se podrían establecer relaciones de subordinación o dependencia nada recomendables.

Se puede instituir que las gestiones filantrópicas organizan prácticas por medio de las que, las corporaciones asisten con presentes o asistencias monetarias, especulando que estas no solo son ejecutadas en dinero como tal, sino que esta ayuda de la misma manera puede proporcionarse con productos medicinales, comestibles, entre otras cosas de acuerdo a las insuficiencias detectadas por la compañía en la colectividad o grupo social al que se va a apadrinar.

Para la mayoría de las empresas familiares, un conocimiento de valores y la propiedad responsable es algo normal, como lo es el restituir los beneficios de réditos importantes, tanto a lo interno como a lo externo de su negocio. La filantropía familiar puede ser una excelente forma de ilustrar a la inmediata generación sobre la regencia financiera y lo bueno que la riqueza consigue conquistar.

Es necesario enfatizar que las empresas familiares no conviven al margen de la filantropía. Son numerosas las compañías que llevan ya incontables años desarrollando una tarea filantrópica en paralelo a su acción económica. Por tanto, opino que es de equidad dar los reconocimientos a las que ya lo ejercitan y alentar a las que aún no han comenzado a mostrarse en esta área. Para estas últimas agregó que relacionarse como familia a un campo de acción filantrópico tiene una doble prerrogativa: una más a los miembros del clan familiar y, al mismo tiempo, se realiza el cumplimiento con el compromiso de asistencia al prójimo.

Del mismo modo se debe mencionar que numerosas empresas familiares -y asimismo sus familias propietarias- consagran muchos recursos y energía a este tipo de acciones. Lo ejecutan porque creen sólidamente en este tipo de gestiones y no por argumentos de marketing. Porque una cosa es la magnificencia efectuada con peculio de uno y otra muy diferente la inversión en perfil colectivo. Dicho de otra manera, el compromiso social se concibe como un valor elemental, fuera de este valor, la participación de la empresa desperdiciaría su razón de ser para la familia o, como mínimo, ofendería el nivel de orgullo de pertenencia al grupo familiar.

En la empresa familiar existe un entusiasmo por ayudar a sus congéneres, y la consecuencia efectiva que ese proceso adquiere en el día a día de cientos de personas desprovistas, observamos que el indiscutible sentido habita en el impacto auténtico y que las cosas que realizamos logren tener en la vida de las personas que socorremos. Este pensamiento vale para personas, familias y empresas. La mayoría de las empresas están al corriente de esto, y es justo que este accionar se deba agradecer.

BIBLIOGRAFÍA

- Acurio, Y. (2010). *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Álvarez, P. (2011). *La importancia de la continuidad en la empresa familiar*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de Blog de WordPress.com.: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/17/la-importancia-de-la-continuidad-de-la-empresa-familiar/>
- Antognolli, S. (2007). *Empresas Familiares: Fuentes de Conflicto*. Bogota. Obtenido de http://www.negociosdefamilia.com.ar/articulos/ndf_conflictos.pdf
- Atares, M. L. (26 de 05 de 2002). Las fundaciones, ese oscuro objeto del deseo. *El mundo*.
- Barlinska, I. (2008). *La Filantropía tendencias y Perspectivas: La Filantropía en Europa, con especial referencia a la Europa Central y Oriental: Algunos nuevos enfoques*. Fundación de Estudios Financieros.
- Barrios, R. (2008). Reto de continuidad en las empresas familiares: ¿Sucesión o profesionalización? *Revista Apuntes de Ciencia y sociedad. Universidad Continental.* , 1(1).
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Geographos*, 5(60).
- Belausteguigoitia, I., & Belaustegui, R. ... (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill.
- Bermejo, M. (2010). "Dirección de empresas familiares". *Conferencia presentada por Seminarium*. Quito, Ecuador.
- Betancourt, A., Arcos, S., Torres, A., & Olivares, L. (2009). *Empresas Fmiliares*. (Eumed.net, Ed.) *Revista Tlatemoani*.
- Bishop, M. (23 de Febrero de 2006). The business of giving. A survey of wealth and philanthropy. *The Economist*.
- Bonet, A. (2010). *El papel de la empresa familiar ante la crisis: Las fundaciones como herramienta filantrópica*. Obtenido de Blog angelbonet.com: <http://www.angelbonet.com/2010/09/el-papel-de-la-empresa-familiar-ante-la-crisis-la-fundaciones-como-herramienta-filantropica/>
- Breeze, B. (2009). *Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and social responsibility Inquiry*. Institute for Family Business.
- Burin, D. (2010). *Cómo gestionar una Empresa Familiar*. Obtenido de <http://200.110.137.61/wp/wp-content/uploads/2010/02/empresas-familiares.pdf>
- Cabrera, M., Déniz, M., & Santana, D. (2005). Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa.*, 14(4), 43-58.
- Calderón, I. (2004). Filantropía, una inversión responsable. (E. m. line., Ed.) *Nueva Economía*.(217). Obtenido de <http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2004/217/1081793389.html>
- Chiner, A. (2010). La filantropía, un valor para la integración y el desarrollo del sentido de pertenencia en la empresa familiar. *IESE Business School*. (54).

- Claver, E., Rienda, L., & Pertusa, E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. . *Esic. Business & Marketing School*.
- Contreras, R., López, A., & López, C. (2012). El altruismo de la empresa familiar y la posible cultura de la Responsabilidad Social de las Empresas. *Researchgate*, 101 - 119. Obtenido de http://www.researchgate.net/publication/256483234_El_altruismo_de_la_empresa_familiar_y_la_posible_cultura_de_la_responsabilidad_social_de_las_empresas
- Corona, J., & Tellez, J. (2011). "El protocolo familiar", en *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*. (e. p. Corona, Ed.) Barcelona: Ediciones Deusto.
- Corporation, I. F. (2011). *Definición y Características de las Empresas Familiares – Fortalezas y Debilidades*. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares.
- Curto, M. (. (2012). La filantropía: ¿un acto de responsabilidad social? (C. d. Corporativo., Ed.) *IESE Business School*.(15).
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. , Summer, 47–. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Del Val Blanco, E. (13 de 10 de 2012). Filantropía y evasión fiscal. *Excelsior en línea*.
- Díaz, B. (2014). Empresas familiares: ¿Cómo lograr la continuidad? *Veritas on line*. Obtenido de <http://veritasonline.com.mx/empresas-familiares-como-lograr-la-continuidad/>
- Díaz, H., Corona, M., & Mayett, Y. (2013). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán. . *Revista Internacional Administración & Finanzas.*, 6(1).
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1999). *Ties that Bind: A social contracts Approach to Business Ethics*. . Harvard Business Press.
- Donnelley, R. (1964). *The Family Business*. Harvard Business Review.
- Ecured. (2012). *Ecured*. Obtenido de <http://www.ecured.cu/index.php/Filantrop%C3%ADa>
- Eichenberger, E., & Johnsson, J. (2011). Philanthropy - What it provides to families in business. *Tharawat Magazine*, 10.
- Essay, K. (2010). *National Center for Family Philanthropy*. Obtenido de <https://www.ncfp.org/export/sites/ncfp/knowledge/reports/2010/downloads/Power-to-Produce-Wonders-Value-of-Family-in-Philanthropy-NCFP>
- Evans, M. (2005). *Family Business Survey: Are family businesses better prepared than other businesses to compete in the future?* . Londres: Coutts & Co.
- Fernandez, V. (2013). Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España. *OmniaScience*, 166.
- Font, M. (2010). *La fundación como nueva forma de empresa e instrumento de cohesión familiar* (Vol. 55). (I. B. School, Ed.) Navarra: Cátedra de Empresa Familiar.
- Gallego, I. (2012). *La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica* (Vol. Cuaderno Nº 14). (U. d. Córdoba, Ed.) España: Cuadernos de reflexión de la cátedra prasa de empresa familiar. Obtenido de http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578

- Garzón, M. &. (2012). La empresa familiar, revisión documental. (C. Universidad Simón Bolívar– Barranquilla, Ed.) *Desarrollo Gerencial*, Vol. 4-2(No. 2), 174-214. Obtenido de <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/index.php/desarrollogerencial/article/viewFile/109/126>
- Gersick, K. (2002). Generations of giving: North America View-Precis of the forthcoming book on the challenges and continuity in family philanthropy. *Forum Proceedings of the Family Business Network 13th Annual Conference*. Finland.
- Güenaga, I., & Riva, V. (2011). *La Empresa Familiar*.
- Guibert, J. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial: Competividad y casos de buenas prácticas en Pymes*. Universidad de Deusto.
- Huaman, C. (2014). *La filantropía empresarial como ventaja competitiva*.
- Hughes, J. J. (2010). *Family Wealth: Keeping It in the Family--How Family Members and Their Advisers Preserve Human, Intellectual, and Financial Assets for Generations*. John Wiley & Sons.
- Ismodes, J. (2013). Degeneración en generación: El problema de las empresas familiares y los instrumentos de gestión de la familia empresaria. San Francisco Xavier. *Escuela de Negocios San Francisco Xavier*.
- Jaffe, D., & Flanagan, J. (2012). *Three Pathways to Evolutionary Survival: Best Practices of Successful, Global, Multi-Generational Family Enterprises Working Paper for Family Office Exchange and Family Business Network*. Family Office Exchange and Family Business Network.
- Lansber, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business Press.
- Lara, M. (2000). *Filantropía empresarial: convicción y estrategia*. México: Editorial Pax.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Granica S.A.
- Lee, J. (2010). Family Philanthropy: Beyond Giving. *Business Times*.
- Litz, R., & Stewart, A. (2000). *Charity Begins at Home: Family Firms and Patterns of Community Involvement. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Sage Publications.
- López, J. (2008). *LA Filantropía: Tendencias y Perspectivas. La filantropía en los Estados Unidos: formas, culturas e instituciones*. Fundación de Estudios Financieros.
- Martinez, A. (2009). *cienciasempresariales.info*. Obtenido de <http://cienciasempresariales.info/definicion-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/>
- Moir, L., & Taffler, R. (2004). Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 149-161.
- Moreira, A., & Bortoli, A. (2007). *Empresa Familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva.
- Olmedo, N. (2012). *Diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social para PYMES*. Universidad Tecnológica Israel.
- Oporto, H. (2011). Responsabilidad social: el nuevo rostro de la filantropía. Filantropía y Desarrollo. Ensayos para potenciar el aporte de las ONGs en Bolivia. *Fundación Milenio*, 13.

- Pava, M., & Krausz, J. (1996). The association between corporate social - responsibility and financial performance: The paradox of social cost. . *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321-357.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). *The competitive advantage of corporate* . Harvard Bussines Review.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. . Mexico: Thompsom.
- Rey, M. (2013). Filantropía y participación cívica en el albor del siglo XXI. Participación cívica y filantropía. *ICED*, 872.
- Rey, M. (2014). *centroeic.org*. Obtenido de http://www.centroeic.org/archivos/contenidos/files/Filantropia_Familia_Empresa_Marta%20Rey%20Garcia.pdf
- Rosenblatt, P., De Milk, L., Anderson, R., & Johnson, P. (1988). The Family in Business: Understanding & Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face. 1(2), 211-220.
- Salazar, G. (2005). *Degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/introduccion_al_tema_de_la_empresa_familia
- Sanataella, L. (2014). *conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/filantropia/>
- Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2003). *La filantropía "realmente existente" en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Scerpella, L. (2006). *Degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresa
- Schwass, J., & Lief, C. (2008). About Family, Business and Philanthropy. Perspectives for managers. *Perspectives for managers*(165).
- Secretaria Nacional, d. P. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. (C. N. Planificación, Ed.) Quito.
- Tápies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(3), 56-61.
- Tápies, J. (2010). Filantropía en la empresa familiar. Más allá del beneficio económico. *Cátedra de Empresa Familiar*, 53.
- Taquía, R. (2007). El Nuevo Paradigma del Interés Social en el Marco de la Responsabilidad Social de la Empresa. *Revista Electrónica Vox Juris*, 39-48. Obtenido de http://www.derecho.usmp.edu.pe/biblioteca/vox_jurix/Vox_Juris_N14.pdf
- Torresano, M. (2012). *Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012*. Guayaquil: IDE Business School.
- Trevinyo-Rodriguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana*. PEARSON Prentice Hall.
- Trevinyo-Rodriguez, R. (2013). Obtenido de mtrevinyo.wordpress.com: <http://rntrevinyo.wordpress.com/2013/09/16/parte-2-filantropia/>
- Trevinyo-Rodriguez, R., & Goel, S. (2009). Empresa familiar y filantropía: ¿alguna relación? Un modelo de inclinación de las empresas familiares hacia la filantropía. (I. y. Posgrado, Ed.) *Revista Transferencia.*, 22(86).

UK, P. (2008). *A Guide to Giving*. (S. Mackenzie, Ed.) Londres: Association of Charitable Foundations.

Vadillo, S. (2014). *Universo Pyme*. (U. Pyme, Ed.) Obtenido de <http://universopyme.mx/?p=3742>

Yturralde, M. (2014). El rol del estado en la Responsabilidad Social. *EKOS* , 92.

Zorzanelli, G. (2011). *Artigos*. (Artigos, Ed.) Obtenido de

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/caracteristicas-da-empresa-familiar/54462/>